

Kasvatustieteellisiä tutkimuksia, numero 67
Helsinki Studies in Education, number 67

Irma Sihvonen

Tuloskortti muutoksen välineenä

Tapaustutkimus tuloskortin käyttöönoton prosessista Helsingin kaupungin varhaiskasvatuksessa

Esitetään Helsingin yliopiston kasvatustieteellisen tiedekunnan suostumuksella julkisesti tarkastettavaksi Helsingin yliopiston Athena-rakennuksessa, sali 302, Siltavuorenpenger 3A, perjantaina 6. maaliskuuta 2020 klo 12.

Helsinki 27.01.2020

Esitarkastajat

Emerita professori Eeva Hujala

Emerita professori Soili Keskinen

Kustos

Professori Lasse Lipponen

Ohjaajat

Professori Lasse Lipponen, Helsingin yliopisto

Filosofian tohtori Maiju Paananen, Tampereen yliopisto

Vastaväittäjä

Emerita professori Eila Estola

The Faculty of Educational Sciences uses the Urkund system (plagiarism recognition) to examine all doctoral dissertations.

Yliopistopaino Unigrafia, Helsinki

ISBN 978-951-51-5800-0 (nid.)

ISBN 978-951-51-5801-7 (pdf)

ISSN 1798-8322

ISSN 2489-2297 (verkkojulkaisu)

Irma Sihvonen

Implementation process of Balanced scorecard

Case study in early childhood education of city of Helsinki

Abstract

This is a case study examines the introduction process of a strategic governance tool, Balanced scorecard, in the context of early childhood education in the city of Helsinki between 2004 and 2011. The scorecard was introduced to improve the control over the balance between the economy and the core tasks of early childhood education. Examining the governance tools used in the early childhood education is important due to the increased performance-based management.

This case study aimed to define the stages of the implementation process of the scorecard in early childhood education between 2004 and 2011. It is based on longitudinal information on the experiences of the implementation process of four professionals operating in different organisation levels of the early childhood education. The study consisted of five questionnaires between 2004 and 2006 as well as of interviews in 2011. Data were analysed as a dialogue between the theoretical pre-understanding and content analysis. The interview data were analysed using thematic analysis.

Based on the analysis, the introduction process of the scorecard was possible to divide into partly overlapping five stages. To the subjects, the implementation of the scorecard appeared as a top-down directed process. At the stage of establishing the scorecard, its use appeared as continuing, long-term and permanent part of the daily work of the early childhood education according to the experiences of the subjects.

This study provides two contributions to the earlier literature. First, it provides insight in the introduction and implementation of the scorecard as a long-term strategic governance tool. Second, it provides longitudinal multilevel user experiences of the scorecard. This study yields new points of view to studying performance-based management of the early childhood education.

Keywords: Change, management by change, Balanced scorecard, experience, early childhood education

Irma Sihvonen

Tuloskortin käyttöönoton prosessi

Tapaustutkimus Helsingin kaupungin varhaiskasvatuksessa

Tiivistelmä

Tämä tutkimus on kuvaileva tapaustutkimus strategisen ohjausvälineen, tuloskortin, käyttöönoton prosessista Helsingin kaupungin varhaiskasvatuksen kontekstissa 2004-2011. Tulokortti otettiin käyttöön parantamaan talouden ja perustehävän tasapainon välistä tarkastelua. Varhaiskasvatuksen ohjausvälineiden tutkiminen on tärkeää, koska tulosohejaus on lisääntynyt varhaiskasvatuksessa.

Tällä tapaustutkimuksella selvitettiin: i) millaisia vaiheita varhaiskasvatuksen tuloskortin käyttöönottoprosessi sisälsi 2004-2011, ii) millaisia kokemuksia varhaiskasvatuksen neljällä eri organisaatitasolla toimineilla henkilöillä oli muutoksen kohteista eri ajankohtina, ja iii) millaisia kokemuksia neljällä eri organisaatitasolla toimineilla oli tuloskortin käyttöönoton toimenpiteistä eri ajankohtina. Tutkimus koostui viidestä kyselystä vuosina 2004-2006 ja haastattelusta 2011. Kyselyaineisto analysoitiin teoreettisen esiymmärryksen ja teoriasidonnaisen sisälönanalyysin vuoropuheluna, ja haastatteluaineisto teemoiteltiin.

Tuloskortin käyttöönottoprosessi voitiin jakaa viiteen vaiheeseen, jotka olivat osittain limittäisiä. Tutkimuksessa mukana olleille tuloskortti näyttäytyi ylhäältä annettuna ja ohjattuna prosessina. Tuloskortin vakiintumisen vaiheessa tuloskortin käyttö muutoksen ohjausvälineenä näyttäytyi kokemusten näkökulmasta jatkuvana, pitkäaikaisena ja pysyvänä osana sekä päivittäistä työntekoa.

Tämä tutkimus tuo kaksi ensisijaista kontribuutiota suhteessa aiempaan kirjallisuuteen: ensinnäkin se lisää ymmärrystämme ohjausvälineiden käyttöönoton prosesseista sekä toiseksi tuloskortin käyttökokemuksia useamman vuoden ajalta. Tutkimus avaa uusia näkökulmia tulosohejauksen tutkimuslinjaan.

Avainsanat: Muutos, muutosjohtaminen, tuloskortti, kokemus, varhaiskasvatus

Kiitokset

Tutkimustyö varhaiskasvatuksen kontekstissa oli haave, joka on nyt toteutunut. Tutkimustyö on ollut innostavaa ja samaan aikaan vaativaa oppimisprosessia. Olennaista on ollut löytää kysymyksiä, jotka vievät eteenpäin. Jokaisella meistä on kokemuksia muutoksista, prosesseista ja erilaisista vaiheista elämässämme. Jokainen meistä konstruoi omaa todellisuuttaan jollain merkityksellisellä tavalla ja tulkitsee sen merkityksellisyyttä omien näkökulmiensa kautta.

Haluan esittää lämpimimmät kiitokseni niille, jotka ovat kulkeneet kanssani tämän matkan, jonka päämäärässä nyt seison. Haluan esittää erityiset kiitokset tutkimukseni valvojalle ja ohjaajalle professori Lasse Lipposelle ja ohjaajalleni filosofian tohtori Maiju Paanaselle. Kiitän heitä suurenmoisesta asiantuntijuudesta ja syvästä paneutumisesta tutkimukseni käsikirjoituksen ohjaamiseen. Kiitän myös emeritus professori Juhani Hytöstä, emeritus professori Matti Merta ja emeritus professori Erkki Komulaista pitkän ja monivaiheisen tutkimusprosessini aikana saamastani tuesta.

Tutkimukseni esitarkastajina ovat toimineet emerita professori Eeva Hujala ja emerita professori Soili Keskinen. Kiitän heitä arvokkaista kommenteista ja kriittisistä kysymyksistä, jotka auttoivat tutkimukseni käsikirjoituksen viimeistelyssä.

Omistan työni rakastavin kiitoksin pojilleni Antille ja Aleksille sekä edesmenneelle veljelleni.

Helsinki, 13.1.2020

Irma Sihvonen

Sisältö

KIITOKSET	5
1 JOHDANTO.....	11
2 MUUTOKSEN JOHTAMINEN JA SEN VÄLINEET	14
2.1 Muutosjohtaminen käsitteenä ja ilmiönä	14
2.2 Muutoksen monitahoisuus	16
2.3 Julkisen ja yksityisen sektorin muutosjohtaminen	19
2.4 Tulokortti muutoksen välineenä	20
2.5 Tulokortista tehtyä aiempaa tutkimusta	23
2.6 Kokemus tulokortin käyttöönoton prosessia koskevan tutkimuksen lähtökohdana	26
3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	30
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	31
4.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat	31
4.2 Tutkimusmenetelmänä tapaustutkimus	32
4.3 Tekemäni tutkimus tapaustutkimuksena.....	35
4.4 Laadullinen tutkimusote tässä tutkimuksessa	37
4.5 Tutkimuskonteksti	38
4.6 Tutkimukseen osallistujat	38
4.7 Tutkimuksen kulku.....	40
4.8 Tutkimusaineiston keruu	41
4.8.1 Aineiston keruun ensimmäinen vaihe: kysely	41
4.8.2 Aineiston keruun toinen vaihe: haastattelu	43
4.9 Tutkimusaineiston analyysi	44
4.9.1 Kyselyaineiston laadullisen aineiston analyysi	44
4.9.2 Haastattelujen analyysi	47
4.9.3 Tutkimuspäiväkirja	49
5 TAPAUKSEN KUVAUS	50
5.1 Varhaiskasvatuksen tulokortti Helsingin kaupungin varhaiskasvatuksessa asiakirjojen ja tutkimuspäiväkirjan valossa	50

5.2 Tulokortin tavoite ja sisällöt Helsingin varhaiskasvatuksessa vuosina 2004-2011	54
5.2.1 Varhaiskasvatuksen tulokortti vuosina 2004-2006	54
5.2.2 Varhaiskasvatuksen tulokortti vuonna 2011	61
6 VARHAISKASVATUSORGANISAATION TOIMIJOIDEN KOKEMUKSIA MUUTOKSEN KOHTEISTA VUOSINA 2004-2011.....	68
6.1 Varhaiskasvatuksen perustehtävän tukeminen tulokorttityöskentelyn tavoitteena	68
6.2 Talouden tavoitteet.....	72
6.3 Perustehtävän ja talouden suhde	74
7 HENKILÖSTÖN KOKEMUKSIA TULOSKORTIN KÄYTTÖÖNOTON TOIMENPITEISTÄ VUOSINA 2004-2011	76
7.1 Ohjausvälinettä koskevan information jakaminen	77
7.2 Yhteisen kielen prosessointi	77
7.3 Keskeisten kansallisten ohjausdokumenttien integrointi osaksi tulokorttia	80
7.4 Konkretisoiminen toiminnallisiksi rakenteiksi	80
7.5 Henkilöstön koulutus.....	81
7.6 Vuoropuhelun ja tiedonkulun kaksisuuntaisuus.....	82
7.7 Tulevaisuuteen katsominen	84
8 TULOSKORTIN KÄYTTÖÖNOTON VAIHEET	87
8.1 Epätietoisuuden vaihe	87
8.2 Käsitteenmuodostuksen vaihe.....	89
8.3 Konkreettisuuden vaihe	92
8.4 Toteutumisen vaihe	95
8.5 Vakiintumisen vaihe.....	99
9 KYSELYTUTKIMUKSEN JA HAASTATTELUN LUOTETTAVUUDEN TARKASTELU	104
9.1 Minä tutkijana ja varhaiskasvatuksen aluepäällikkönä	110
9.2 Tutkimuksen eettisyyden tarkastelua	111
10 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	113
LÄHTEET.....	121
LIITTEET	139

1 Johdanto

Tämä tutkimus on tapaustutkimus strategisen ohjausvälineen, tuloskortin, käytönoton prosessista varhaiskasvatuksen kontekstissa. Tuloskortti on David Nortonin ja Robert Kaplanin USA:ssa vuonna 1992 kehittämä strateginen johtamisväline. Tässä työssä Balanced scorecard -termistä käytetään suomenkielistä termiä tuloskortti. Malli kehitettiin alun perin palvelemaan amerikkalaisen yrityssektorin ja liike-elämän tarpeita (Kaplan & Norton 1992). Julkisen sektorin tuottamalta varhaiskasvatukselta kunnan päätöksentekijät odottavat entistä enemmän kykyä uudistaa varhaiskasvatuksen ohjausvälineitä ja toimintatapoja. Yhä useammin myös julkisella sektorilla tavoitellaan supistuvien resurssien myötä lakisääteisten palvelujen tuottamista tehokkaammin ja tuottavammin (Juppo 2005b, 107; Kaljunen 2011, 74; Virtanen & Stenvall 2010, 39; Ylöstalo 2005, 10). Tarve varhaiskasvatuksen ohjausvälineiden tutkimiselle onkin tärkeää, koska tulosohejaus on varhaiskasvatuksessa¹ lisääntynyt. Ohjausvälineiden tutkiminen on tärkeää varhaiskasvatuksen kontekstissa ja varhaiskasvatuksen organisaatiossa viime vuosina tapahtuneiden muutosten vuoksi.

Ohjausvälineitä koskeva tutkimus voidaan nähdä osaksi johtajuutta koskevaa tutkimusta. Johtajuuteen keskittyneiden tutkimusten tarkastelu osoittaa aihepiirien moninaisuuden myös johtajuustutkimuksen piirissä (ks. Fonsén 2014; Halttunen 2009; Heikka 2014; Heikka & Waniganayake 2011/2010; Hujala 2004; Hujala & Puroila 1998; Nivala 1999; Parrila 2002; Puroila 2004). Monet varhaiskasvatuksen johtamistutkimukset ovat osoittaneet, että varhaiskasvatuksen johtaminen on, kuten perustehtäväkin, ilmiönä ja tutkimuskohteena moniulotteinen (Aubrey 2011; Ebbeck & Waniganayake 2003; Halttunen 2009, 40; Heikka 2014; Hujala, Heikka & Huttunen 2011; Nivala 2010/1999, 152-153; Onnismaa & Kalliala 2010; Parrila 2005; Rodd 2011/2006; Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005). Kullakin instituutiolla (ml. varhaiskasvatus) on yhteiskunnassa jonkinlainen tehtävä, jota pyritään enemmän tai vähemmän yhteisesti määrittelemään esimerkiksi lainsäädännöllä ja ohjaavilla asiakirjoilla. Suomessa varhaiskasvatuksen tehtävää määritellään esimerkiksi varhaiskasvatuslaissa ja varhaiskasvatuksen perusteissa. Niiden mukaan varhaiskasvatuksen perustehtävällä tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka. Varhaiskasvatuksen julkisjohtamista voidaan tarkastella muun mu-

¹ Vaikka tutkimusaineisto on kerätty ennen uutta varhaiskasvatuslakia, jolloin päivähoito oli vakiintuneempi käsite, tässä käytetään silti termiä 'varhaiskasvatus' yhtenäisyyden vuoksi.

assa strategisen johtamisen tehtäväkenttänä, jossa tavoitteena on edistää varhaiskasvatustyön edellytyksiä toteuttaa laadukasta varhaiskasvatusta (Akselin 2013, 183-186). Varhaiskasvatuksen strategisessa johtamisessa huomioidaan varhaiskasvatuksen ja varhaiskasvatustyön perustehtävä (Hujala, Heikka & Fonsén 2009; Hujala & Turja 2011; Whalley 2011). Kaplan ja Norton (2002) ovat todenneet, että julkishallinnossa perustehtävä on määritelty valmiiksi: johtamisen tavoitteena on laadukkaiden palveluiden antaminen kansalaisille. Perustehtävä, opetuksen, kasvatuksen ja hoidon toiminnallinen kokonaisuus, ilmaisee varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajille ja henkilöstölle näkemyksen siitä, mikä on varhaiskasvatuksen toiminnan kannalta merkittävää ja mihin tulee pyrkiä. Perustehtävästä huolehtiminen on Hujalan, Heikan ja Halttusen (2017, 289) mukaan päiväkodin johtajan työtä.

Varhaiskasvatuksella on merkittävä rooli suomalaisen yhteiskunnan tulevaisuuden rakentajana. Varhaiskasvatus on alettu ymmärtää yhä enenevässä määrin sijoituksena lapsen ja yhteiskunnan tulevaisuuteen (Dahlberg, Moss & Pence 2007, 66; Karila 2009; Melhuish, Ereky-Stevens, Petrogiannis, Ariescu, Penderi, Rentzou, Tawell, Slot, Broekhuizen & Leseman 2015). Onhan subjektiivinen oikeus varhaiskasvatukseen suomalaisen varhaiskasvatuksen perusta ja kulmakivi (Nummenmaa 2004, 81). Toimintaympäristön muuttuessa julkinen organisaatio tarvitsee tutkimusperustaisen viitekehyksen, joka auttaa sen toimijoita jäsentämään perustehtävää ja strategisia valintoja. Varhaiskasvatuksen muutoksen ohjauksella voidaan ajatella kehitettävän yhteisessä muutosprosessissa parempaa perustehtävänmukaista toimintaa (Kaplan & Norton 2004, 27; Osborn & Marion 2009; Salminen 2008, 17).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yksityiseltä sektorilta omaksuttua ohjausvälinettä, tuloskorttia, julkisen sektorin kontekstissa. Varhaiskasvatuksessa tulosohtaus on lisääntynyt. Tulokortin avulla voidaan kiinnittää huomio talouden ja perustehtävän väliseen tarkasteluun. Vaikka liike-elämää varten kehitettyä tulokorttia on Suomessa käytetty laajasti julkisella sektorilla, ei tutkimustietoa tulokortin soveltamisesta ja käyttöönnotosta suomalaisessa varhaiskasvatuksessa ole juuri saatavilla. Tieto, jota tulokortin käyttöönotto on tähän asti tuottanut, on pääosaltaan varhaiskasvatuksen organisaation sisäistä tietoa.

Vuonna 2017 kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen tekemän varhaiskasvatuksen arvioinnin nykytilan selvityksen mukaan tulokorttia käytetään useissa kunnissa yhtenä varhaiskasvatuksen laadunhallinnan arviointimallina (Mikkola, Repo, Vlasov, Paananen & Mattila 2017). Silvennoinen-Nuoran, Lumijärven ja Sihvosen (2005, 70) tutkimuksen mukaan 19:stä tutkimuksessa olleesta kunnasta 17 käytti jonkinlaista muunnelmaa tulokortista. Kunnat voidaan jakaa tulokortin käyttäjinä rationaaliseen suuntaukseen ja institutionaaliseen suuntaukseen (Rautiainen 2008). Tämä tarkoittaa sitä, että osa kunnista käyttää tulokorttia enemmän järkiperaisista syistä johtuen ja osa taas enemmänkin esimerkiksi lainsäädännön velvoittamana (esim. Koivuniemi 2004, 198; Rautiainen 2008, 16). Rautiaisen

(2008, 10-15/2009) tutkimuksen mukaan tasapainotetun tulokortin voidaan nähdä olevan edelleen ajankohtainen ilmiö kuntien keskuudessa. Chandlerin ja van Deckerin (2010) mukaan tulokortti on edelleen suosituin suorituskyvyn johtamisen menetelmä ja tulee olemaan vielä useita vuosia. Julkunen (2001, 109); Seeck (2008, 323) ja Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen ja Lehto (2007, 13) mainitsevat käytettävän joskus termiä ”tulokortti-johtaminen” luonnehtimaan julkisella sektorilla yleistynyttä johtamistapaa. Sitä vastoin Virtasen ja Stenvallin (2010, 20) mukaan tulokortin toimintamalliin on kohdistunut epäilyksiä sen toimivuudesta julkisella sektorilla strategisen johtamisen välineenä.

Toisaalta ei ole määritelty mitään erityistä tapaa sille, miten tulokortti tulisi implementoida erilaisissa organisaatioissa. Haapasalo, Ingalsuo ja Lenkkeri (2006) esittävät tulokortin yhtenä heikkoutena sitä, että se on alun perin kehitetty amerikkalaisen yritysmaailman tarpeisiin, missä toimintaympäristö ja organisaatioiden kulttuurit ovat erilaisia kuin suomalaisilla työpaikoilla. Uusi johtamisen väline on kuitenkin tuonut yhteisen kielen viestiä asioista, kun taas tulokortin keskeisenä heikkoutena esitetään tulokortin tulosten auttavan vain pientä osaa johtajista oikeasti ymmärtämään tulokortin tavoitteita (Chenhall 2005).

Tulokorttia käytetään laajasti, mutta siitä, miten tulokortin käyttöönotto organisaatioissa koetaan, on vain vähän tutkimustietoa. Kaplan ja Norton (2007, 23) ja Rautiainen (2008, 10-11) ovat aiemmissa tutkimuksissaan todenneet, että varsinainen tulokortin käyttö on herättänyt tutkijoissa vähemmän kiinnostusta. Pyrin osoittamaan tutkimuksellani, että on ollut perusteltua laajentaa tutkimustietoa tarkoituksellisesti käyttöönotetun tulokortin käyttöönottoprosessista varhaiskasvatuksen kontekstissa varhaiskasvatuksen eri tehtävissä toimineiden henkilöiden näkökulmasta. Tutkimukseen osallistuneilla henkilöillä on subjektiivinen kokemus muutoksessa käytettävästä välineestä, kun he yrittävät ymmärtää muutostilannetta tuottaakseen ja viedäkseen eteenpäin käyttöön otettua strategiaa.

Tutkimusraportti rakentuu kymmenestä pääluvusta. Johdanto-luvussa olen esitellyt tutkimuksen taustaa, valitsemaani tutkimusaihetta ja sen merkitystä. Luku 2 koostuu katsauksesta muutoksen johtamisen ja sen tukena käytettäviin välineisiin liittyvästä tutkimuskirjallisuudesta. Niin ikään tässä luvussa määritellään, mitä tässä tutkimuksessa näillä keskeisillä käsitteillä tarkoitetaan. Luvussa 3 käsittelen tutkimuksen tarkoitusta ja tutkimuskysymyksiä. Luvussa 4 esittelen tutkimuksen toteuttamisen. Luvussa 5 kuvaan tarkasteltavaksi valikoidun tapauksen. Esittelen muutoksen kohteita vuosina 2004-2011 luvussa 6. Luku 7 käsittelee tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kokemuksia varhaiskasvatuksen tulokortin muutosta tuottavista toimenpiteistä. Luku 8 koostuu strategisen ohjausvälineen käyttöönoton vaiheista. Tämän väitöskirjan kahdessa viimeisessä luvussa keskitytään tutkimuksen luotettavuustarkasteluun sekä pohdintaan ja johtopäätöksiin.

2 Muutoksen johtaminen ja sen välineet

2.1 Muutosjohtaminen käsitteenä ja ilmiönä

Muutosjohtamista on määritelty monella eri tavalla. Muutosjohtaminen on esimerkiksi toimintamallien, toimintatapojen ja voimavarojen kohdentuminen uudelleen sekä ihmisten vuorovaikutuksen ja ajatusmaailman sovittaminen yhteen. Muutosjohtaminen on ihmisten johtamista muutoksen keskellä. (Juuti & Virtanen 2009, 151; Nyholm 2008, 61; Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala, & Selin 2007.)

Muutosjohtamista voidaan tarkastella useista erilaisista näkökulmista, esimerkiksi vuorovaikutuksellisen prosessinä. Tällöin voidaan eritellä muutosprosessiin liittyviä välttämättömiä elementtejä ja todeta, että tähän monialaiseen johtamisen lajiin liittyviä edellytyksiä ovat esimerkiksi muutoksen ymmärtäminen ja havaitseminen sekä kyky perustella sen tärkeyttä muille. (Paton & McCalman 2008, 36-37.) Muutosjohtamiselle tyypillistä on myös huomion kiinnittäminen toimintaympäristön muutoshasteisiin, organisaation suuntaan, rakenteisiin ja kykyyn palvella sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tarpeita (Green 2007, 232; Peus, Frey, Gerhardt, Fisher & Traut-Matthausch 2009).

Muutosjohtamista käsittelevä tutkimuskirjallisuus (esim. Aaltonen, Ikävalko, Mantere, Teikari, Ventä & Währn 2002; Juuti & Virtanen 2009; Jupp 2005b/2011; Kotter & Schlesinger 2008; Spector 2010; Stenvall ym. 2007) on tunnistanut niiden tekijöiden kokonaisuuden, joiden kautta muutosjohtaminen voidaan erottaa muista sille läheisistä käsitteistä. Näitä ovat muutosjohtamisen kohteellisuus, muutoksen hallittavuus, ajallinen eteneminen, toteuttamistapa ja kokemuksellisuus. Muutosjohtamisen kohteena voidaan pitää sitä, mitä muutoksessa tulee johtaa. Esimerkiksi muutoksen kohde voi vaihdella uusien toimintatapojen kehittämisestä henkilöstön muutosvalmiuden vahvistamiseen ja strategian käyttöönottoon. Muutoksen hallittavuudella tarkoitetaan lähtökohtaa, jossa toimimalla muutostilanteesta tietyllä tavalla tai kiinnittämällä huomiota määriteltyihin tekijöihin muutoksen toteuttaminen voi onnistua. Muutoksen toteuttamiseen liittyvällä ajallisella etenemisellä tarkoitetaan muutoksen laajuutta, eli muutetaanko organisaatiossa pienempiä toiminnan alueita vai vaikuttaako muutos koko organisaation toimintaan. Esimerkiksi varhaiskasvatuksen pienempiä toiminnan alueen muutoksia voi olla päiväkodin esiopetuksen toimintasuunnitelman päivittäminen ja koko varhaiskasvatuksen organisaatiota koskeva laajempi muutos voi olla strategian käyttöönotto.

Muutosjohtamisella on organisatorinen konteksti ja muutoksella joko ulkoinen tai sisäinen syy. Organisaatio on ihmisten muodostama kokonaisuus, joka on perustehtävää toteuttava ja ohjaava hallinnollinen järjestelmä (ks. Burke 2008; Ha-

risalo 2008, 17, 31; Salminen 2008, 16; Åhman 2003). Hallinnollisella järjestelmällä viitataan usein organisaation rakenteeseen, joka ilmenee eri toimintoina, suhteena ihmisten ja heidän työtehtäviensä välillä sekä hierarkiasuhteina (Harisalo 2008, 17). Esimerkiksi varhaiskasvatuksen henkilöstön työhön vaikuttaa se, että se työskentelee organisaatiossa, joka on hierarkialtaan toisaalta suhteellisen matala ja toisaalta melko korkea. Varhaiskasvatus on hierarkialtaan korkea, koska se käsittää henkilöstön, varhaiskasvatussyksiköiden johtajat, varhaiskasvatuksen aluepäälliköt, varhaiskasvatuksen johtajan, sivistystoimen johtajan, kasvatuksen ja koulutuksen lautakunnan ja valtuuston. Organisaatio voidaan kuitenkin ennen muuta ymmärtää ihmisten vuorovaikutuksen kautta jatkuvasti kehittyvänä sosiaalisenä systeiminä, joka kokoaa ja yhdistää erilaiset voimavarat haluttujen tarkoitusten toteuttamiseksi (Harisalo 2008, 31; Macleod & Todnem 2009, 27; Salminen 2008, 16; Stenvall ym. 2007, 28; Yukl 2002, 2).

Muutosjohtamisen onnistumiseen vaikuttavat monenlaiset toimintaympäristöön liittyvät asiat, kuten siinä toimivat ihmiset ja organisaation rakenne. Organisaation rakentumista edistävät selkeät rakenteet ja yhteistä toimintaa tukevat mallit. Yhteinen toiminta voidaan ymmärtää työmenetelmien luomisena ihmisten kanssa siten, että menetelmät tukevat nykytilannetta ja toivottua tulevaisuutta. Jos muutosjohtamisessa on kyse sekä asioiden että ihmisten johtamisesta, Nivenin (2002, 19-20) mukaan ihmisten johtaminen on muutoksessa kuitenkin kaikkein tärkeintä. Hänen mukaansa muutoksessa 70–90 prosenttia on ihmisten johtamista ja vain 10–30 prosenttia asiajohtamista. Muutosjohtaminen on vahvaa ihmisten johtamista. Voidaan siis ajatella, että asioita johdetaan aina ihmisten kautta. (Juholin 2009, 324-325; Nivala 2006, 134; Saarelma-Thiel 2009, 7.) Asioiden johtamiseen liittyy muun muassa budjetointia, asioiden organisointia ja valvontaa. Jos muutosjohtamisessa kiinnitetään huomio ensisijaisesti asioiden johtamiseen ihmisten sijaan, muutos saattaa epäonnistua (esim. Burke 2008, 749-751; Dawson 2003; Holbeche 2006, 7-9). Molempia muutosjohtamistapoja yhdistämällä pystytään vaikuttamaan muutoksen lopputulokseen.

Ylhäältä alas tapahtuva muutosjohtaminen, joka ei ota riittävästi huomioon sitä kontekstia, jossa muutos tapahtuu, saattaa johtaa tavoitellun muutoksen epäonnistumiseen (Jones & Pound 2008, 40-42; Lindell 2011, 68). Muutoskontekstin kompleksisuudessa on keskeistä se, että yksilöillä on omat subjektiiviset käsityksensä muutoksesta, asemansa muutoksessa ja tietynlainen muutosvalmius. Vaikuttaa siltä, että organisaation muutosjohtamisen strategiset valinnat saadaan näkymään käytännössä ihmisten ajattelun ja toiminnan avulla. Siksi ei riitä, että vain muutoksia johdetaan, vaan myös ihmisiä on johdettava muutoksessa. Tässä tutkimuksessa muutosjohtaminen määritellään prosessiksi, jolla on tietty kohde ja jossa muutos ei ole hallitsematon, se etenee ajallisesti, se sisältää toteutustavan määrittelyn ja se koetaan subjektiivisesti. Nämä muutosjohtamisen ulottuvuudet ovat ohjanneet tutkimuksen toteutusta, kuten tapauksen valintaa, aineiston analyysiä ja raportointia.

2.2 Muutoksen monitahoisuus

Muutosta voidaan pitää monitahoisena ilmiönä, jota on haastavaa kuvata ja tutkia vain yhden teoreettisen näkökulman tai mallin pohjalta. On siis tärkeää kuvata ja tutkia muutosta eri tasoilla ja vaihtelevista näkökulmista (Holbeche 2006, 1; McNulty & Ferlie 2004). Tällaisia näkökulmia ovat esimerkiksi muutokset organisaatiossa, muutosprosessit ja muutosjohtaminen. Kaikille näille näkökulmille näyttäisi olevan yhteistä se, että muutos ymmärretään niissä jonkin asian, olemuksen, rakenteen tai piirteen määrällisenä tai laadullisena siirtymänä tilasta toiseen. (Cao, Clark & Lehaney 2002, 188; Stenvall ym. 2007, 24; Van de Ven & Sun 2011.) Määrällisessä muutoksessa voidaan ajatella, että jotakin katoaa ja jotakin tulee lisää tai henkilön työtehtävien määrä kasvaa tai vähenee, mutta muuten työtehtävä pysyy samana. Laadullisessa muutoksessa taas työntekijän työtehtävä muuttuu vaikkapa niin, että lastentarhanopettajasta tulee päiväkodin johtaja. Tämä määrällinen tai laadullinen siirtyminen tapahtuu jonakin tiettyinä ajan hetkenä tai ajanjaksona: muutoksella on siis myös ajallinen ulottuvuus (Juppo 2005b, 102; Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 19; Van de Ven & Sun 2011; Vartola 2004, 140). Siitä syystä tässä tutkimuksessa ilmiötä tarkastellaan pitkäaikaisella tutkimusotteella. Näin ajateltuna muutos voidaan nähdä eri tasoilla tapahtuvana prosessina, vaiheittain tapahtuvana muutoksena. Van de Venin ja Poolen (1995, 512) mukaan muutoksella tarkoitetaan sitä, että asioiden tila tietyllä hetkellä on erilainen kuin toisella hetkellä – muutos tapahtuu järjestyneenä sarjana tapahtumia. Muutoksen laajuus sekä sen taustalla vaikuttava päätöksenteko määrittävät, kuinka kauan muutokseen tarvitaan aikaa (Merrell 2012; Metsämuuronen 2002, 9; Shin, Taylor & Seo 2012; Stenvall ym. 2007, 24-27; Valpola 2007, 6). Muutoksen määrittelyn haasteellisuus näkyy muun muassa Vartolan (2004, 140) mukaan siinä, ettei ole kovinkaan tarkoituksenmukaista pyrkiä täsmälliseen, muodolliseen ja yleismerkitykselliseen muutoksen käsitteen määrittelyyn (ks. myös McNulty ja Ferlie 2004). Näyttää siltä, että muutosta voidaan tarkastella käytännössä ajallisuuden, kohteiden määrän ja laadun yhdistelminä. Tässä tutkimuksessa huomio kiinnittyy erityisesti ajalliseen ja laadulliseen muutokseen. Tutkimuskirjallisuudessa esiintyvien eri muutosnäkökulmien pohjalta voidaan ajatella, että muutoksella on erityistä merkitystä sellaisille organisaatioille, jotka haluavat välttää paikallaan pysymisen ja pysähtymisen (Meyer & Stensaker 2006). Muutoksen kannalta on tärkeää ymmärtää, millaisia resursseja tarvitaan ja ketkä ovat kulloisenkin muutoksen toimijoita (esim. Fernandez & Rainey 2006, 172-173; Vakkala 2012, 49-50).

Ajalleamme on tyypillistä, että muutoksia tapahtuu organisaatioissa nopeaan tahtiin (Merrell 2012; Metsämuuronen 2002, 9; Shin ym. 2012). Muutos tapahtuu harvoin itsestään. Muuttumista ei tapahdu ilman aikaisempien muutosten ja olemassa olevan toiminnan vaikutusta (esim. Partanen 2007, 301). Muutoksessa voidaan esimerkiksi kehittää olemassa olevia järjestelmiä, toimintatapoja ja työtehtäviä. Muutoksessa on kyse myös ihmisten vuorovaikutuksen, johdon ja toimintaa toteuttavien tavoitteiden muutoksista. Tarkasteltaessa muutosta tulee huomioida

ennen kaikkea ihmiset ja muutokseen vaikuttavat eri toimijatasot. Näyttää siltä, että muutoksella on usein heijasteensa ihmisiin, joten muutosta tulisi peilata myös ihmisten käsityksiin ja kokemuksiin. Voidaan ajatella, että muutos on kokonaisvaltainen ilmiö, jossa myös ihmisten toimintatapa muuttuu ja johtaa uuteen suoriutumiseen. Esimerkiksi muutos voi olla tilaisuus saada aikaan uusia työn tekemisen ja vuorovaikutuksen tapoja. Näin ajateltuna muutos voi tapahtua sekä ihmisen sisällä, että ulkopuolella samanaikaisesti.

Muutokseen liittyy aina muutoksen sisältö, muutosprosessi ja muutoksen konteksti (Achtenhagen, Melin & Müllern 2003). Esimerkiksi varhaiskasvatuksen sisällön muutos voi tarkoittaa varhaiskasvatuksen sisältöjen tai rakenteiden uudistamista. Muutokseen voi kuulua varhaiskasvatuksen kulttuuri ja toisaalta sosiaalinen ja yhteiskunnallinen systeemi, jonka osa varhaiskasvatus on (esim. Välimäki 2013). Sen onnistumisessa olennaista on se, että kaikki muutoksen piirissä olevat tietävät, mikä muuttuu ja mitä jokaiselta yksilöltä odotetaan. Muutosjohtaminen sisältää näin ollen keskustelua muutoksen tarkoituksesta ja organisaation tulevaisuudesta.

Organisaation muutoksen toteuttamistavoissa on kaksi pääsuuntaa: ylhäältä päin toteutettu muutos ja alhaalta päin lähtevä muutos (Jones & Pound 2008, 40-42; Macleod & Todnem 2009, 27). Ylhäältä päin eli johdosta lähtevä muutos (ks. esim. Jaros 2010) on ehkä käytetyin varsinkin julkisen sektorin organisaatioissa. Haasteena tässä toteuttamistavassa saattaa olla se, ettei yksilöiden tarpeita ja osallistumista oteta muutoksessa tarpeeksi huomioon. Tällöin johto määrää muutoksen sisällön ja toteutumisaikajankohdan. Sen sijaan alhaalta ylöspäin etenevässä mallissa muutos etenee henkilöstön laajan osallistamisen ja vuorovaikutuksen kautta. Alhaalta päin tapahtuvaa muutosta käytetään useimmiten silloin, kun jotain toiminnan osa-aluetta halutaan kehittää parempaan suuntaan. (Macleod & Todnem 2009, 27; Mauno & Virolainen 1996; Stenvall ym. 2007, 27-28.) Huolimatta laajasta organisaation muutoksia tarkastelevasta kirjallisuudesta keskustelua käydään edelleen sopivimmasta lähestymistavasta (Burnes 2004a, 289).

Muutos voi saada alkunsa organisaation sisältä tai yleisemmin organisaation ulkopuolelta (Cao ym. 2002; Juppo 2005b, 104; Senior 2002, 252). Julkisella sektorilla organisaation muutokseen vaikuttavat usein ensisijaisesti organisaation ulkopuolelta tulevat paineet. Ulkoisella muutoksella voidaan tarkoittaa tiettyä ajankohtana tapahtuvia suhteellisen nopeita ja konkreettisia muutoksia organisaatiossa. Ulkopuolisten paineiden aiheuttajina voidaan pitää muun muassa väestörakenteen tai lainsäädännön muutosta, poliittisia päätöksiä, väestörakenteen tai lainsäädännön muutosta. Tärkein ulkoinen muutossyy liittyy usein toimintaympäristöön. (Fernandez & Pitts 2007: 324; Johansson & Heide 2008.)

Organisaatiotutkimuksessa muutos on tyypillisesti jaettu vähittäiseen ja radikaaliin muutokseen (Saboo & Sushil 2011). Vähittäinen muutos voidaan ajatella esimerkiksi vähittäin etenevänä organisaation tehtävien muutoksena prosesseissa

tai työssä. Tällainen muutos voi olla esimerkiksi varhaiskasvatuksen uuden tietokoneohjelman käyttöönotto. Radikaalissa muutoksessa sen sijaan on tarkoitus uudistaa organisaation toimintaa. Radikaali muutos tapahtuu yleensä esimerkiksi organisaation tavoitteissa ja rakenteissa. Tällaisessa muutoksessa johto tekee tarkoituksellisia toimenpiteitä, jotta organisaatio saavuttaisi uuden tavoiteltavan tilan. Voidaan ajatella, että radikaali muutos edellyttää esimerkiksi uutta strategiaa organisaatiossa. Julkisen sektorin muutosten keskeisimmäksi ongelmaksi näyttää liittyvän uudistusten radikaalius, koska byrokraattisessa kontekstissa pienetkin muutokset vaativat aikaa toteutuakseen (Dupuy 2004, 223-233). Organisaation muutoksessa saattaa olla samanaikaisesti sekä vähittäisiä että radikaaleja muutostekijöitä (Stenvall ym. 2007, 25-26). Organisaation muutoksessa saattaa olla samanaikaisesti sekä vähittäisiä että radikaaleja muutostekijöitä (Stenvall ym. 2007, 25-26).

Organisaation muutosta voidaan tarkastella myös toivottuna ja ei-toivottuna muutoksena (Beerel 2009, 16). Toivottu muutos vastaa suoraan uusiin vaatimuksiin ja kannustaa organisaatiota eteenpäin katsovaan ja terveeseen kehitykseen. Toivotulla muutoksella viitataan useimmiten johonkin konkreettiseen muutokseen. Voidaan ajatella, että toivottu muutos tähtää uuteen toimintatapaan ja rakenteeseen. Toivottu muutos vaikuttaa yleensä ihmisten halukkuuteen sopeutua muutokseen. Näyttää siltä, että toivottuun muutokseen liittyy usein suunniteltu muutos (Paton & McCalman 2008; Spector 2010). Ei-toivottu muutos taas on jatkuva prosessi, joka voi vahingoittaa organisaation suorituskykyä, ja tervettä kehitystä sekä heikentää sopeutumiskykyä. Ei-toivottu muutos voi olla esimerkiksi organisaation taloustilanteen heikentyminen. (Saboohi & Sushil 2011; Van de Ven & Sun 2011.) Tutkimuskirjallisuuden mukaan on vähitellen siirrytty tasapainottelemaan näiden vastakkaisten jaottelujen välillä pyrkimyksenä sisällyttää kumpikin ääripää ja löytää tasapaino jatkuvuuden kanssa. Tällaisella yhdistävällä lähestymistavalla pyritään lisäämään muutoksissa onnistumista. (Mintzberg, Ahlstrand & Lambel 2005; Saboohi ja Sushil 2011.) Organisaatiotutkimusten mukaan käytännöt ja tulkinnat eivät mene aina odotetusti, vaikka muutosta suunniteltaisiin kuinka rationaalisesti tahansa. Käytännössä organisaation muutosta voidaan suunnitella ja johtaa, vaikka kaikkea ei voi valmistella tarkasti. Muutosta tulkitaan kokemuksellisenä erilaisten tilanteiden prosessina. (Juuti ym. 2004, 133.)

Tässä tutkimuksessa tarkastelemani kohdeorganisaation muutos oli radikaali pitkän ajan muutos. Muutos oli radikaali, vaikka se oli sisällöllisesti vaihteellinen. Muutos, johon pyrittiin, oli toiminnan tehostaminen varhaiskasvatuksessa siten, että perustehtävän toteuttamisen laatu ei laske tai se nousee samaan aikaan, kun kustannukset eivät kasva tai alenevat. Tulokortti oli valittu välineeksi tämän muutoksen saavuttamiseen. Muutoksella tavoiteltiin laajavaikutteista ja monitasoista muutosta, joka koski koko varhaiskasvatuksen vastuualuetta ja sen eri tasojen toimijoita. (Mattila 2007, 16; Stenvall & Virtanen 2007, 25-27.)

2.3 Julkisen ja yksityisen sektorin muutosjohtaminen

Muutostutkimuksissa julkisen ja yksityisen sektorin selkeä erottelu on nähty osittain tarpeettomaksi, mikä on osaltaan vaikeuttanut julkisen sektorin tutkimista itsenäisenä kokonaisuutena. Julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioissa tapahtuvien muutosten väliset eroavaisuudet näyttävät kaventuneen viime vuosina. Tämä selittyy paljolti sillä, että myös julkisella sektorilla vaaditaan entistä tehokkaampaa, laadukkaampaa ja tuottavampaa toimintaa. Julkisen sektorin muutosjohtaminen on lähentynyt yksityisen sektorin muutosjohtamista siksi, että julkisella sektorilla on otettu käyttöön johtamisen välineitä myös yksityiseltä sektorilta (Juppo 2005b, 108; Koivuniemi 2004, 52). Esimerkiksi tuloskortti on omaksuttu julkisella sektorilla yhdeksi strategisen johtamisen välineeksi. Voidaan ajatella, että molemmat sektorit ovat osaltaan mukana yhteiskunnan palvelujen muutosprosesseissa ja muutosjohtamisessa (Fernandez & Pitts 2007, 326).

Julkinen sektori muodostuu valtion ja kuntien organisaatioista, jotka huolehtivat hyvinvointipalveluista kuntalaisille. Julkiset palvelut, kuten varhaiskasvatus, on laissa määrätty julkisen sektorin järjestettäväksi. Varhaiskasvatusta voidaan tarkastella erityisenä omana organisaatiomuotonaan, koska julkisen sektorin organisaationa siinä painottuvat muun muassa lakisääteisyys, julkisuusperiaate, budjettirahoitus, politiikkojen rooli ja erilaiset tulos-, varhaiskasvatus- sekä esiopetustavoitteet (esim. Cunningham & Kempling 2009; Dupuy 2004, 223-233; Fernandez & Rainey 2006; Hujala 2004, 53-69; Juppo 2005b). Varhaiskasvatuksen byrokraattisiin toimintamalleihin näyttävät liittyvän varhaiskasvatuksen johtamisen tasojen eri tehtäväkokonaisuudet, joissa noudatetaan hallinnollista tehtäväjakoa. Alempien varhaiskasvatuksen organisaatiotasojen tehtävänä voidaan pitää esimerkiksi varhaiskasvatuslaissa määriteltujen tavoitteiden toteuttamista varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden ja kunnan varhaiskasvatussuunnitelman täsmentämällä tavalla. Tällöin muutosjohtamisella voidaan ajatella kehitettävän yhteisessä muutosprosessissa parempaa perustehtävänmukaista toimintaa. Julkinen sektori pyrkii toiminnallaan saamaan aikaan ns. julkista arvoa eli yleistä etua (Kaplan & Norton 2004, 27; Salminen 2008, 17). Sen sijaan yksityisellä sektorilla tarkoitetaan yksityiseen omistukseen ja yritystoimintaan perustuvaa osaa yhteiskunnassa. Yksityisellä sektorilla tehokkuusajattelun, kilpailukyvyn, toiminnan vapausasteiden ja yksittäisten johtajien konkreettisen vastuun voidaan ajatella yleensä vaikuttavan sen muutosprosessissa ja muutosjohtamisessa (Juppo 2005b, 107; Senior 2002, 252.) Yksityisellä sektorilla muutosprosesseista ja muutosjohtamisesta vastataan aina organisaation osakkeenomistajille (Kaplan & Norton 2004, 31). Yksityisen sektorin toiminta on voittoa tavoittelevaa, toisin kuin julkisella sektorilla. Näin ajateltuna toiminnan voiton maksimointi on yksityiselle sektorille tärkeää.

Julkisen sektorin organisaatioilta voidaan edellyttää herkkyyttä tunnistaa ympäristössä tapahtuvia muutoksia, jotta ne voivat uudistua ja sopeutua yhteiskunnan ja toimintaympäristönsä asettamiin haasteisiin sekä tavoitella toiminnan parempaa

vastaavuutta muuttuneen toimintaympäristön kanssa (Cao ym. 2002; Schein 1992; Stenvall ym. 2007, 24). Sen sijaan yksityiselle sektorille voidaan pitää tyypillisenä suoriutua kilpailullisessa ja voittoa tavoittelevassa toiminnassaan. Sekä julkinen että yksityinen sektori joutuvat yleensä ottamaan muutosprosessissa huomioon tiettyyn tilanteeseen ja tarpeeseen sopivan ohjausvälineen ja toteuttamistavan (Kaljunen 2011, 75, 103).

Edellä esitettyjen julkiseen ja yksityiseen sektoriin liittyvien näkökulmien perusteella vaikuttaa siltä, että sekä julkinen että yksityinen sektori lähentyvät toisiaan toimintaympäristönsä muutosprosessien ja muutosjohtamisen haasteissa (Dupuy 2004, 222-223; Grudinski 2014). Joka tapauksessa eroavuudet ja yhteneväisyydet julkisen ja yksityisen sektorin muutosprosessin ja muutosjohtamisen välillä näyttävät nousevan muun muassa organisaation perustoimintaa säätelevistä tavoitteista (Salminen 2008, 110). Molempien sektoreiden keskeisenä haasteena voidaan kuitenkin pitää sitä, miten organisaatio onnistuu samanaikaisesti toteuttamaan uskottavasti perustehtävänsä ja hoitamaan sisäiseen eheyteen liittyvää dynamiikkaa (Schein 1987, 97).

Seuraavaksi kuvaan tulokorttiin liittyviä tekijöitä muutosjohtamisen välineenä.

2.4 Tulokortti muutoksen välineenä

Tulokorttia on sovellettu vuodesta 1996 lähtien johtamisjärjestelmänä sekä julkisissa että yksityisissä organisaatioissa ympäri maailmaa. Tulokorttia on käytetty muun muassa organisaatioiden työntekijöiden mukauttamisessa organisaation yhteisiin tavoitteisiin. (Kaplan & Norton 2002.) Yleisesti tulokorttia on pidetty ohjausvälineenä, jolla pyritään saavuttamaan strategisia tavoitteita ja joka johdonmukaisesti ohjaa organisaation tekoja ja päätöksiä (esim. Bryson 2004).

Tulokorttia voidaan pitää suorituskykymittausmallin yhtenä sovelluksena. Suorituskykymallilla tarkoitetaan organisaation tapaa seurata toiminnan edistymistä kohti sen tavoitteita (Bible, Kerr & Zanini 2006; De Geuser, Mooraj & Oyon 2009; Lawson, Hatch & Desroches 2007). Tunnetuimpia suorituskyvyn mittausjärjestelmämalleja on viime vuosina ollut tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard) eli tulokorttimalli (ks. esim. Kaplan & Norton 1992). Tarve syntyi yrityssektorin tulosodotuksista ja näyttäytyi taloudellisen voiton maksimoimisen pyrkimyksenä. Nykyään tulokortin rooli on korostunut koko organisaation strategisena johtamisjärjestelmänä (Järvenpää, Lämsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 285-300; ks. myös Niiranen, Stenvall & Lumijärvi 2005, 27-32; Meklin 2009, 41-43 ja 49-50). Strategiseen johtamisjärjestelmään näyttää liittyvän se, että organisaation eri tasojen toimintaa voidaan kehittää ja kytkeä toisiinsa useamman näkökulman kautta strategian käyttöönotossa (Atkinson 2006, 1444; Lawson ym. 2007, 10-11; Toivanen 2001, 90). Näin ajateltuna tulokortin voidaan kuvata perustuvan tavoitteiden yhteneväisyyteen ja yhteistyöhön läpi organisaation (Kaplan

& Norton 1992/2002). Voidaan ajatella, että tulokortti nähdään enemmänkin organisaation strategisena ohjausvälineenä kuin mittausjärjestelmänä. Toisaalta tulokortin soveltuvuutta strategisen johtamisen välineenä on myös epäilty (ks. Virtanen & Stenvall 2010, 20).

Tutkimuskirjallisuudessa tulokorttia kuvataan strategisen johtamis- ja ohjausjärjestelmän lisäksi mittaristo- ja arviointijärjestelmänä, mutta myös kommunikaatio- ja oppimisvälineenä (Chavan 2009, 395; De Geuser ym. 2009; Kaplan & Norton 1996a, 8, 10; Niven 2002, 13–21). Tulokortilla organisaation toimintaa ohjataan neljästä näkökulmasta: taloudellisesta, asiakkaan, prosessin sekä jatkuvan oppimisen ja uudistumisen näkökulmasta (Kaplan & Norton 1996a, 10, 24–29). Nämä näkökulmat ’tasapainoilevat’ lyhyen ja pitkän aikavälin sekä kovien että pehmeiden mittareiden välillä (Bible ym. 2006; Kaplan & Norton 2002). Kovia mittareita ovat esimerkiksi rahamääräisten asioiden mittarit. Rahamääräisten asioiden mittarit liittyvät esimerkiksi varhaiskasvatuksessa vuosittaiseen talousarvioon ja taloussuunnitelmaan. Sen sijaan pehmeitä mittareita voivat olla muun muassa henkilöstön työhyvinvointikyselyt ja asiakastytyytyväisyyskyselyt. Kukin näistä näkökulmista sisältää omat tavoitteensa oman osa-alueensa kehittämisestä sekä mittarit, joilla tavoitteiden saavuttamista voidaan mitata. Yhdistettäessä näitä näkökulmia voidaan tarkastella strategisiin tavoitteisiin pääsyä (Bible ym. 2006; Juholin 2009, 33). Tutkijoiden mielestä tulokortin näkökulmiin sisällytetään usein liikaa mittareita, jotka voivat olla pääasiassa tulostittareita. Tällöin ne eivät välttämättä kuvaa koko strategiaa tai mittareiden tuottamaa informaatiota (esim. Chenhall 2005; Wenisch 2004, 12). Toisaalta Karhun (2005, 13) mukaan voidaan pitää hyvänä tulokortin pyrkimystä rajata mittareiden määrää, mutta toisaalta tarvittaisiin käytännönläheisiä ohjeita menetelmän käyttöönottoa varten. On tärkeää, että henkilöstö pääsee vaikuttamaan erityisesti sellaisiin tulokortin mittareihin, jotka koskevat heidän omaa työtään (Karhu 2005, 13; Niiranen ym. 2005, 28–30). Tulosohjauksen välineet ja tulostittarit ovat Paanasen (2017) väitöstutkimuksen mukaan keskittyneet pääosin määrällisten tietojen ja tilastojen hyödyntämiseen. Tutkimuksen mukaan määrälliset tulostittarit eivät sellaisinaan toimi hyvänä varhaiskasvatuksen ohjausvälineenä. Tuloksellisuuteen perustuvan ohjaamisen on nähty kaventavan varhaiskasvatuksen sisältöjä riippumatta siitä, keskittyvätkö ne taloudellisiin mittareihin vai laatumittareihin (Duncan 2004; Gray, Croxford, Pedersen, Rinne, Silmäri-Salo, Simola & Mäkinen-Streng 2011; Hatch & Grieshaber 2002; Novinger & O’Brien 2003; Paananen 2017b; Roberts-Holmes 2015).

Yleisin kritiikki tulokorttia kohtaan kohdistuu vaikuttavuuden mittaamiseen (Malmi, Peltola & Toivanen 2006). Tulokortin suosion kasvun myötä on useissa lähteissä kritisoitu esimerkiksi sitä, että malli ei välttämättä sovellu kaikenlaisiin organisaatioihin. Yleisimpiä haasteita tulokortin käyttöönotolle organisaatioissa ovat muun muassa rajalliset henkilöstövoimavarat tai strategioiden vähyys, joka on peräisin lyhyen ajan tähtäimestä (Rompho 2011). Suomessa ja Ruotsissa on esimerkiksi suosittu henkilöstönäkökulmaa ns. viidentenä mittausulottuvuutena.

Muita mahdollisia näkökulmia ovat olleet esimerkiksi yhteiskunnallisen vaikuttamisen näkökulma (Malmi ym. 2006, 24). Niirasen ym. (2005, 2) näkemyksiä soveltaen tulokortin näkökulmien ja mittareiden idean voi pelkistää siten, että se korostaa toiminnan monipuolista tarkastelua ottamalla huomioon taloudellisten tekijöiden ohella myös laadullisia sekä inhimillisen pääoman kehitystä kuvaavia tekijöitä. Samalla tulokorttia voidaan pitää työvälineenä, jonka avulla voidaan parantaa kommunikaatiota organisaation sisällä, asettaa organisaatiolle tavoitteita sekä tuottaa palautetta strategiatyön tueksi. Tulokortti on kehittynyt muuttuneen toimintaympäristön aiheuttamaan tarpeeseen alkuperäisen Kaplanin ja Nortonin tulokortin ja käytännön hankkeiden kautta. (Niiranen ym. 2005, 28-31.)

Tulokortin voidaan ajatella pyrittävän siihen, että se ei selitä menneisyyttä vaan innostaa oppimaan ja ohjaa tulevaisuutta koskevia kysymyksiä (Norton & Kaplan 2002, 388). Tulokorttiin liittyvällä henkilöstön osaamisen näkökulman avulla voidaan pyrkiä takaamaan organisaatiolle jatkuvuutta (Niiranen ym. 2005, 28). Henkilöstön osallistumisella kehittämistyöhön pyritään parantamaan ammatillista osaamista ja sitoutumista uuteen systeemiin (Allen, Jimmieson, Bordia & Irmer 2007; Bull & Brown 2012; Chavan 2009, 394; Kohtamäki, Krauss, Mäkelä, & Rönkkö 2012; Koivuniemi 2004, 56; Wilson 2005). Kuitenkin tulokorttia on myös kritisoitu henkilöstön liian pienestä huomioimisesta (Chen & Lin 2004; Rannisto 2005), vaikka samalla voidaan korostaa henkilöstön vaikutusta organisaation tuloksen tekijänä (Norton & Kaplan 2002, 233–236). Tulokortissa oppimisen ja uudistumisen näkökulmaan sisältyvän henkilöstön osaamisen lisäksi siihen kuuluvat informaatio-osaaminen ja henkilöstön muutosvalmiuden ylläpito, valtuuttaminen ja yhdenmukainen tavoitteellisuus (Kaplan & Norton 2004/1996a). Stenvallin, Niirasen ja Lumijärven (2005, 114) mukaan voidaan ajatella, että tulokortin avulla työntekijät näkevät yhteyden oman työnsä ja organisaation strategian välillä. Esimerkiksi motivoitunutta ja osaavaa henkilöstöä voidaan pitää avaintekijöinä kehitettäessä varhaiskasvatuksen prosesseja, vastattaessa varhaiskasvatuksen asiakkaiden, huoltajien ja lasten, tarpeisiin ja lopulta tuotettaessa vaikuttavuutta perustehtävään ja tuloksellisuutta pitkällä aikavälillä. (Kaplan & Norton 2000, 95-127/1996a, 126; Niven 2002, 135.)

Tulokortin käyttäminen strategian toteuttamisen välineenä ei ole kuitenkaan ongelmatonta. Organisaatiot ovat joutuneet tulokorttia käytettäessä ponnistelemaan muun muassa henkilöstön osaamisen ja oppimisen kehittämisessä. Esimerkiksi varhaiskasvatuslaissa määritellyn kelpoisuusehdot täyttävän henkilöstön heikentynyt saatavuus saattaa hankaloittaa uudistumisen valmiuksia ja valmiuksia kohdata työn muutoshaasteita (Virtanen & Stenvall 2010, 168; Whitebook, Kipnis, Sakai, & Austin 2012). Muuttuvassa toimintaympäristössä osaamisen kehittämisestä on tullut keskeinen osaamisen alue. Onkin tärkeää, että henkilöstö osaa etsiä tietoa ja ottaa käyttöönsä uusia työtapoja osaamisensa kehittämiseen. (Karila & Nummenmaa 2001, 26-33; Åhman & Runola 2006, 113, 115, 123.) Tulokortin

käyttöönotto on kokonaisvaltaista ja edellyttää sekä johdon että kaikkien työntekijöiden osallistumisen (Toivanen 2001, 90). Erään monikansallisen yrityksen johtajan toteamus kuvaa tulokortin implementointiprosessin osaamisen haasteellisuutta: ”Jaa oppimista? No kai kaikesta aina jotakin oppii – kaipa sitten myös tulokortista?” (Wenisch 2004).

2.5 Tulokortista tehtyä aiempaa tutkimusta

Tulokortin aikakausi vallitsevana johtamisoppina sijoittautui Kaljusen (2011, 263) sosiaali- ja terveysalan organisaatioihin kohdistuneen dokumenttianalyysiin ja haastatteluihin (kunnan sosiaali- ja terveystoimen virkamies- ja luottamushenkilöjohto sekä työntekijät) perustuvan tutkimuksen mukaan vuodesta 2000 vuoteen 2007. Toisaalta Bert (2017) esittää laajan kuntastrategia-analyysinsä sekä kunnan valtuutetuille suunnatun määrällisesti kattavan kyselyn perusteella tulokortin käytön edistävän strategisten tavoitteiden näkyväksi tekemistä muun muassa talousarvion ja toiminnan suunnittelussa julkisissa organisaatioissa. Viime vuosien aikana kansallinen koulutuksen arviointikeskuksen eli Karvin (2017) raportin mukaan varhaiskasvatuksen ohjausjärjestelmään on tehty suuria muutoksia. Varhaiskasvatuksen järjestäjiltä edellytetään varhaiskasvatustoiminnan järjestämisen ja kehittämisen lähtökohtien suunnittelemista uudistettujen tavoitteiden suuntaisesti. Viime vuosina tulokorttia koskevaa tutkimusta on tehty myös uusista ja aiempaa kriittisemmistä lähtökohdista niin Suomessa kuin ulkomailla Kasperkaya (2008, 364-366) tutki kahden espanjalaisen kaupunginvaltuuston kokemuksia heidän ryhtyttyään uudenlaisiin toiminnan arviointihankkeisiin tulokorttia hyväksikäyttäen. Tulokorttia käytetään Suomessa useissa kunnissa varhaiskasvatuksen laadunhallinnan arviointimallina kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen tekemän varhaiskasvatuksen arvioinnin nykytilan selvityksen mukaan (Mikkola ym. 2017). Vaikka tulokorttia on implementoitu organisaatioissa, on olemassa melko vähän ja erityisesti henkilöstön kokemuksista tieteellistä tutkimusta tulokortin käyttöönoton prosesseista (Perkins, Grey & Remmers 2014).

Vuosina 2002-2005 tehdyn laajan Kunnallisten palvelujen tuloksellisuusarvioinnin (KARTUKE) tutkimusohjelman perusteella suurimmat yli 50 000 asukkaan kunnat olivat tavallisimmin Kartuke-tulokortti-strategisia kuntia, sillä niistä yli 80 prosentissa oli käytössä tulokortti (Niiranen, Stenvall & Lumijärvi 2005, 14; Niiranen, Stenvall, Lumijärvi, Meklin & Varila 2005). Tulokortin käyttöä Manner-Suomen kunnissa tutkinut Rautiainen (2008) esittää, että Manner-Suomen kunnista tasapainotettua tulokorttia käyttävät myös suuret kunnat. Noin kolmasosa vastanneista 199 kunnasta käyttää Kaplanin ja Nortonin tulokorttityypistä järjestelmää. Toisaalta tulokset viittaavat myös siihen, että tulokorttia käytetään strategiатыn välineenä, sillä vain 74 kuntaa ilmoitti, että tulokorttia ei käytetä lainkaan. Vuonna 2009 Rautiaisen tekemän tutkimuksen mukaan 199:stä Suomen kunnista (alle 5000 asukkaan kunta) noin 30 prosenttia hyödynsi tulokorttia.

Kaplanin ja Nortonin (1996, 291-292) ja Nivenin (2008, 2) sekä Kärnän (2016, 11-12) tutkimusten mukaan tulokortin arvona pidetään koko organisaation kattavaa strategista keskustelua sekä toteutuneen toiminnan seuranta ja kehittämistä. Tähän liittyen viestintää voidaan pitää erottamattomana osana muutosjohtamista (ks. esim. Kitchen & Daly 2002, 47; Russ 2008). Tulokortin eräänä tehtävänä on toimia viestintävälineenä ja näin tukea muutoksen implementointia. Sen sanotaan tarjoavan välineen viestinnän suunnitteluun, arviointiin ja strategian tunnettavuuden lisäämiseen organisaation jäsenille. Tulokortin avulla voidaan arvioida viestintää eri organisaation tasojen kannalta ennen muutosjohtamista, sen aikana ja muutosjohtamisen jälkeen. (Kaplan & Norton 2001a/1996a.)

Varhaiskasvatuksen tulokortin sisältö, tavoitteet ja yksittäiset mittarit määrittävät, kuinka viestitään tulokorttia eri konteksteissa ja tilanteissa. Määtä ja Ojalan (2001) sekä Toivasen (2001) mukaan tulokortti voi tehostaa viestintää ja helpottaa tiedon levittämistä kaikille organisaation tasoille. Jotta tulokortin eri käyttötapoja voisi paremmin ymmärtää, on tärkeää kehittää ymmärrystä tulokortin monimuotoisuudesta (Juholin 2009). Muutokseen liittyvällä viestinnän määrällä ja laadulla voidaan sanoa olevan suora yhteys muutosjohtamisen toteutukseen ja toteutumiseen (Crittenden & Crittenden 2008; Gay & D'Aprix 2007; Kaplan & Norton 2002; Russ 2008).

Useissa tutkimuksissa on esitetty, että tulokortin avulla on mahdollista tukea organisaation sisäistä viestintää. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation sisällä tapahtuvaa informaation tuottamista, jakamista ja vastaanottamista sekä keskustelua ja vuorovaikutusta. Sisäinen viestintä voidaan jakaa viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Virallisella viestinnällä tarkoitetaan suunnitelmallista, organisaation virallisia viestintäkanavia myöten tapahtuvaa muodollista viestintää. Virallinen viestintä kulkee organisaatiossa usein ylhäältä alaspäin tai alhaalta ylöspäin hierarkian tasolta toiselle. Organisaation sisäisen viestinnän kanavia ovat muun muassa sähköposti, intranetuutiset, tiedotteet ilmoitustauluilla ja koulutukset. Edellä mainittujen viestintäkanavien avulla organisaation työntekijöillä on mahdollisuus sisäistää uusi toimintamalli ja löytää siihen ymmärrys sekä omasta että organisaation näkökulmasta. (Aaltonen ym. 2002, 7-17; Holbeche 2006, 73-76; Stenvall ym. 2007, 58, 106.) Tulokorttia käytettäessä on tärkeää, että viestintä on toimivaa ja tavoitteita palvelevaa (Chavan 2009). Epävirallinen viestintä tarkoittaa puolestaan ennalta suunnittelematonta, usein luonteeltaan epämuodollista, vuorovaikutuksellista ja spontaania viestintää. Tällaisia ovat esimerkiksi lounas-keskustelut tai käytäväkeskustelut. Tulokortin käyttöönottoon näyttäisi aina liittyvän sekä virallista että epävirallista viestintää: tiimipalavereita, neuvontaa, kehityskeskusteluja ja erilaisia foorumeita, joissa strategiaa viedään riittävän lähelle työntekijöiden arkea (Aaltonen ym. 2002; Hodgkinson & Sparrow 2002; Hämälinen & Maula 2004, 5, 28-31, 38, 41).

Se, mihin, miten ja miksi organisaatio milloinkin tavoittelee, on viestittävä kaikille ja kaikkien kanssa (Galanes, Adams & Brilhart 2004; Juholin 2009, 27; Olve,

Roy & Roy 2004, 2, 7; Valpola 2007, 22). Oaklandin ja Tannerin (2007) sekä Aaltosen ym. (2002) mukaan organisaation jokaiselle tasolle ja yksilölle tulisi viestiä laajasti monin eri keinoin sekä virallisesti että epävirallisesti (ks. myös Johansson & Heide 2008, 291-293). Voidaan kuitenkin ajatella, että tiedon määrä ei ole niinkään keskeistä, vaan sen relevanttius kullekin yksilölle ja kuhunkin tilanteeseen (Bull & Brown 2012; Frahm & Brown 2007). Valpolan (2004, 47) mukaan viestinnässä tarvitaan useita toistoja, kunnes organisaatiossa työskentelevät saadaan uskomaan toteutettava muutos.

Tuloskortti nähdään kommunikaation välineenä, joka selkeyttää keskustelua tuloskortin tavoitteista, toimenpiteistä ja mittareista. Tuloskortti onkin käännettävä ja mukautettava yhteisesti käytettävään kieleen ja organisaation toimintakulttuuriin sopivaksi (Burke 2008, 121–123; Stenvall ym. 2007; Åhman 2003). Tässä tutkimuksessa toimintakulttuurilla tarkoitetaan Alasuutarin (1999) määritelmään nojaten kollektiivista, jonkun yhteisön piirissä omaksuttua maailman hahmottamisen tapaa, johon liittyy usein esimerkiksi yhteisen terminologian käyttö. Edellytyksenä muutoksessa on se, että kaikki organisaation jäsenet hallitsevat muutoksen aikana käytettävän kielen (Atkinson 2006; Kervinen, Kuusela & Laulainen 2005; Niven 2002, 9; Silvennoinen-Nuora, Lumijärvi & Sihvonen 2005). Yhteisellä kielellä voidaan luoda merkityksiä organisaation tuloskortin ja siihen liittyvien käsitteiden sisällöstä yhdistämällä käsitteet organisaation perustehtävään (Holbeche 2006, 224; Virtanen & Wennberg 2005, 18). Yhteisellä kielellä voidaan saada aikaan myös yhteisymmärrystä tavoitteista, vastuusta ja eri toimijoiden rooleista (Kitchen & Daly 2002, 50; Taipale 2008, 53).

Toisaalta tuloskorttiin valittu sanasto ja käsitteet voivat jakaa ihmisiä eri ryhmiin: niihin, jotka ymmärtävät tuloskortin tekstin sisältöä ja osaavat tulkita sitä, sekä niihin, jotka eivät ymmärrä sitä. Esimerkiksi varhaiskasvatuksen työntekijöille käsite 'tuloskortti' saattaa olla vielä varsin vieras (Silvennoinen-Nuora ym. 2005, 65), ja puheet strategiasta tai tuloskortista voivat herättää epätietoisuutta tai kielteisiä mielikuvia. (Juholin 2009, 112.)

Kaplanin ja Nortonin (2000) sekä Russin (2008) mukaan tuloskortin käyttöön otosta viestittäessä tulee kiinnittää huomiota käytettävän kielen lisäksi siihen, mitä viestintäkanavia organisaatio käyttää muutoksen edistämiseksi ja miten viestintä toteutetaan. Tuloskorttia on kuvailtu jopa 'keskustelu- ja ymmärtämisfoorumina' eli kommunikoinnin ja yhteistyön välineenä, koska tuloskortti pakottaa organisaation eri tehtävissä, eri tasoilla ja eri yksiköissä toimivat ihmiset keskustelemaan keskenään.

Viestintä on yksi keino vaikuttaa sekä strategian käyttöönotossa että muutostoiminnan johtamiseen sitouttamisessa (Frahm & Brown 2007, 370). Tuloskortti viestimenä viestii organisaation jäsenille niistä, tärkeitä asioita, joita muutoksessa tulisi tarkastella. Viestinnän yhtenä haasteena voidaan pitää sitä, että työntekijät käsittävät tiedon saannin muutoksessa usein rajalliseksi ja kuvailevat usein muutoksen ai-

kaista viestintää riittämättömäksi (esim. Holbeche 2006). Yleensä heikkoa tiedonkulkua koskeva kritiikki tarkoittaakin koettua tunnetta siitä, ettei ole päässyt vaikuttamaan tai osallistumaan muutoksen suunnitteluun tai siihen, kuinka muutos käytännössä toteutetaan. Kysymys ei välttämättä ole heikosta tiedonkulusta tai tiedon puutteesta, vaan ennemminkin vaikuttamis- ja osallistumiskokemuksista. (Allen ym. 2007; Van Vuuren & Elving 2008.)

Holbechenin (2006) sekä Oaklandin ja Tannerin (2007) mukaan voidaan ajatella viestinnän auttavan henkilöstöä ymmärtämään muutosta ja osallistumaan siihen. Viestintää voidaan pitää olennaisena tekijänä jaetun ymmärryksen muodostumiselle tulokortista (Juholin 2009, 18; Strandman 2009: Åhman & Runola 2006, 113). Sen sijaan tulokortilla viestimisen mittaaminen ei ole useimmiten kovinkaan helppoa. Esimerkiksi varhaiskasvatuksen intranet-uutissivujen kävijämäärät eivät välttämättä kerro sitä, miten viesti on mennyt perille. Myös esimerkiksi viestiminen hyvien käytäntöjen implementoinnista vain tulokortin avulla voi olla haasteellista kaikille organisaation jäsenille (Kaplan & Norton 2002). On tärkeää pohtia, miten organisaatiossa löydetään keskeisimmät tulokortin viestinnän, vuorovaikutuksen ja kohtaamisen alueet osana muutosjohtamista. Edellä esitettyjen tutkimusten ja näkökulmien mukaan tulokortin avulla pyritään vaikuttamaan yksilöön ja ryhmiin organisaation kaikilla tasoilla niin muutosjohtamisen aikana kuin sen jälkeenkin.

2.6 Kokemus tulokortin käyttöönoton prosessia koskevan tutkimuksen lähtökohtana

Organisaation muutoksessa on tärkeää tarkastella organisaation eri tasoilla työskentelevien toimijoiden kokemuksia. Työntekijöiden kokemuksilla tulisi olla merkitystä organisaation ohjauksen kehittämistyössä ja muutosjohtamisessa (Mattila 2007; Spector 2010, 9-11; Stensaker & Meyer 2012, 106, 121). Tutkimustietoa työntekijöiden kokemuksista organisaation muutoksesta ja muutosjohtamisesta on saatavilla verrattain paljon. Aiemmissa tutkimuksissa on muun muassa havaittu, että yksilöiden kokemuksiin muutoksessa vaikuttavat useat eri tekijät. Se, millaisia kokemuksia yksilöllä on muutoksesta, vaihtelee yleensä niin muutokseen osallistuvien ihmisten kuin itse muutoksen mukaan. (Brunetto 2001; Holbeche 2006, 73-76; Keskinen & Turtiainen 1992; Speculand 2006; Stenvall ym. 2007, 106; Whelan-Berry & Somerville 2010.) Holbechen (2006, 73) mukaan ihmiset kokevat muutoksen eri perspektiiveistä. Karilan ja Nummenmaan (2001, 27-28) tutkimuksen mukaan yksittäisiä varhaiskasvatuksen työntekijöitä auttaa tietoisuus toimintaympäristönsä muutoksista, jolloin he voivat pohtia oman työn ja osaamisen sekä muuttuvien tehtävien yhteensovittamista. Tässä tutkimuksessa tulokortin käyttöönoton prosessia lähestytään kokemuksen näkökulmasta ja ko-

kemusta pidetään luonteeltaan konstruktiiivisena, yksilöllisenä ja ympäristöön toiminnallisesti kytkeytyneenä (Latomaa & Suorsa 2012, 184; Tuuri & Peltola 2018).

Työntekijöiden kokemuksia kuntatason organisaation muutoksista ovat tutkineet esimerkiksi Mauno ja Virolainen (1996). Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijöiden näkökulmat muutoksesta ovat hyvin yksilöllisiä, sillä samassa organisaatiossa osa työntekijöistä voi käsittää ja kokea muutoksen myönteisenä ja osa kielteisenä. Organisaation muutoksen myönteisesti kokeneet työntekijät myös kivat, etteivät organisaation muutokset kosketa suoranaisesti heidän työtään. Sen sijaan työntekijöiden kokemukset olivat kielteisiä, jos muutokset koskivat heitä henkilökohtaisesti. Kyseisen tutkimuksen mukaan voidaan ajatella, että työntekijän kokema henkilökohtainen merkitys on yhteydessä työntekijän muodostamiin kokemuksiin organisaation muutoksesta. Stensakerin ja Meyerin (2012, 106-121) tutkimuksen mukaan työntekijöiden aiemmilla kokemuksilla organisaation muutoksesta ja muutosjohtamisesta saattaa olla vaikutusta heidän myöhempiin kokemuksiinsa (ks. myös Heikkinen, Huttunen, Niclas & Tynjälä 2005, 342). Toisaalta Nelissenin ja van Selmin (2008) tutkimuksessa havaittiin, että samalla työntekijällä voi olla sekä myönteisiä että kielteisiä näkökulmia organisaation muutokseen liittyvistä tekijöistä. Fonsénin (2014, 105, 65) tutkimuksen mukaan päiväkodin johtajalla tulee olla myönteinen kokemus muutoksesta ja sen mahdollisuuksista. Päiväkodin johtajan tehtävänä on tukea työntekijöitään muutoksessa (Viitala 2006, 112).

Viime vuosien aikana kuntaorganisaation uudistusten painopiste on siirtynyt uudistusten ja niihin liittyvien ohjausvälineiden toteuttamisen implementointiin. Varhaiskasvatuksessa päiväkodin johtajien työnkuva on laajentunut taloushallinnollisen työn lisääntyessä sekä siihen liittyvien ohjausvälineiden käyttöön otosta (Fonsén 2008; Halttunen 2009; Paananen 2017). Nyholm (2008) on tutkinut keski johdon näkökulmia kuntaorganisaation muutoksesta. Hänen mukaansa yksilöiden näkökulmat muutoksesta, erilaiset pelot, ymmärtämisen taso ja epävarmuus korostuvat muutoksessa (Burke 2008; Lewin 2009, 153-154; Peus ym. 2009: Virtapuro 2006, 119). Syynä tähän voi olla esimerkiksi se, ettei johtaja ole onnistunut tekemään muutosta ymmärrettäväksi. Samalla, kun johtajalta odotetaan tukea perustehtävän tekemiseen, odotetaan häneltä myös tukea muutokseen ja sen ohjauksen hallintaan. Lähiesimieheltä odotetaan, että hän huomioi työntekijän organisaation muutoksessa (mm. Juuti & Virtanen 2009; Pynes 2009, 88-114; Ropo ym. 2005). Jonesin ja Poundin (2008, 40-42) tutkimuksen mukaan päiväkodin johtajan on kyettävä tunnistamaan henkilöstön reaktioita muutoksessa.

Työntekijöillä näyttäisi olevan tarve vuorovaikutukseen ja osallistumiseen muutosprosessissa jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa (Hodgkinson & Sparrow 2002; Juppo 2011; Kotter & Schlesinger 2008; Nelissen ja van Selm 2008). Schein (1987) peräänkuuluttaakin jatkuvaa vuorovaikutusta johdon ja muun henkilöstön välillä. Kuitenkin kuntakentän uudistamista muutostilanteessa

koskevan tutkimuksen mukaan vuorovaikutuksellinen ja ihmisläheinen muutosjohtaminen ei toteudu yksilöiden mielestä riittävästi (Vakkala 2012). Jos tiedontarpeeseen ja kommunikointiin ei vastata, voi yksilön epätietoisuus heikentää muutoksen käsittämistä. Fonsénin (2014, 175) tutkimuksessa onkin havaittu, että päiväkodissa rakenteiden ja merkitysten luomiseen tarvitaan lisää pedagogista keskustelua. Varhaiskasvatuksen aluepäällikön ja päiväkodin johtajan välisellä yhteistyöllä on merkitystä toiminnan reunaehtojen toteuttamisen näkökulmasta. Varhaiskasvatuksen aluepäälliköllä koetaan myös olevan ymmärrystä paikallisesta pedagogiikasta. Varhaiskasvatuksen suunnittelijan roolia taas pidetään tärkeänä strategian laadinnassa pedagogisen johtajuuden kannalta.

Kaplanin ja Nortonin (2004) mukaan muutosvalmiudella tarkoitetaan henkilöstön valmiusastetta tukea muutosta. Tutkimuksen mukaan päiväkodin johtajat pitävät muutosjohtamisen taitoja työnsä kannalta tärkeinä (Hujala, Heikka & Fonsén 2009, 25). Muutosvalmiuteen vaikuttavat Nyholmin (2008, 65) havaintojen mukaan sekä yksilölliset että organisaatioon liittyvät tekijät. Juutin ja Virtasen (2009, 110–111) ja Virtapuron (2006, 148) mielestä muutos herättää yksilöissä erilaisia tuntemuksia, jotka vaikuttavat näkökulmiin ja heijastuvat koko työyhteisöön. Joskus organisaation muutokset sisältävät myös uusia tilanteita, joista ihmisillä ei ole välttämättä juurikaan kokemusta.

Muutokset edellyttävät työntekijöiltä monenlaista sopeutumista organisaation kaikilla tasoilla. Mattilan (2007, 21–22) tutkimuksen mukaan suurin osa sopeutumisesta lähtee organisaation alimman tason työntekijöistä. Syynä tähän saattaa olla se, että he ovat olleet usein vähiten muutoksessa mukana ja pystyvät muodostamaan näkökulmansa muutoksesta ja muutokseen valituista ohjausvälineistä vasta keskijohdon ja esimiesten jälkeen (Balogun & Johnson 2004). Vaikuttaa myös siltä, että usein erilaiset koulutustaustat ja työkontekstit voivat vaikuttaa yksilöiden näkökulmiin muutoksesta. Boveyin ja Heden (2001a, 372) mukaan voidaan ajatella, että yksilöt eivät ainoastaan käsitä muutosta eri tavoin, vaan myös heidän kykynsä ja halukkuutensa muutosta kohtaan eroavat (Bovey & Hede 2001a, 372; Dawson 2003). Esimerkiksi osa työntekijöistä kokee organisaatiossa tapahtuvat muutokset ahdistavina, toisille ne taas voivat olla mukavaa vaihtelua (Mattila 2007, 47–49). Toisaalta vakiintuneet näkökulmat voivat olla myös organisaation eri tasojen arjen ylläpitäjiä. Toiset kokevat muutoksen mahdollisuutena, toisia muutos saattaa pelottaa (Atkinson 2006; Juholin 2009, 125). Voidaan ajatella, että näkökulmien muodostumisessa voi olla sekä yksilöllisiä että myös organisaatiokohtaisia eroja.

Muutokset herättävät sekä positiivisia että negatiivisia tuntemuksia. Kaikki organisaation jäsenet kokevat muutoksen jollakin tavalla (Kotter & Schlesinger 2008, 132–134). Vakkala (2012) esittää, että muutoksen kokeminen on aina henkilökohtainen ja yksilöllinen asia. Yksilö konstruoi omaa toimintaympäristöään jollain merkityksellisellä tavalla ja tulkitsee sen merkityksellisyyttä omien näkö-

kulmiensa kautta. Osa organisaation jäsenistä saattaa kokea kielteisesti organisaation muutoksen ja muutosjohtamisen. Muutosta voidaan vastustaa monella eri tavalla (Partanen 2007, 340). Senior (2002, 252) on sitä mieltä, että muutoksia vastustetaan sekä organisaatiotasolla että yksilötasolla. Yksilöillä on tapana pelätä kaikkea uutta ja entuudestaan tuntematonta. Toisaalta organisaatiotasolla ei välttämättä tunnisteta muutostarvetta (Burnes 2004a). Arikosken ja Sallisen (2007, 45) sekä Holbechenin (2006) tutkimuksissa havaittiin, että muutoksen vastustamista pidetään yleensä luonnollisena vastauksena muutokseen (ks. myös Beerel 2009). Sen sijaan Speculandin (2006) tutkimuksen mukaan muutoksen käyttöönoton vastustajia on määrällisesti vain vähän. Hänen tutkimuksensa perusteella voidaan sanoa, että muutoksen käyttöönoton ongelmat tuskin johtuvat organisaation työntekijöistä. Virkkusen, Toikan ja Engeströmin (1997) tutkimuksen mukaan päiväkodeissa muutoksen keskeisenä haasteena on uudenlaiseen käytäntöön siirtyminen. Kuitenkin muutosvastarinta on sitä, että pelätään muutosta ja halutaan pysyä vanhassa (Paton & McCalman 2008, 52). Toisaalta yksilöiden muutosvastarinta voi olla myös perusteltua, koska pysyvyys voi olla hyvä ja luonnollinen tila. Toisaalta yksilöt vastustavat muutosta vaativia asioita, jotka pakottavat luopumaan vanhasta tavasta toimia (Stenvall ym. 2007). Esimerkiksi Spectorin (2010, 9-11) mielestä muutosvastarinta johtuu muun muassa työntekijöiden osallistumismahdollisuuksien puutteesta. Toisaalta yksilöiden muutosvastarinnan muodostumiseen voivat vaikuttaa myös organisaation historia, muutospaine, tavoitteiden haluttavuus ja organisaatiokulttuuri (Lewin 2009, 153-154; Schein 1987, 25).

Yhteenvetona voi todeta, että vaikka kyseessä olisi sama muutos, työntekijöiden näkökulmat siitä voivat vaihdella (Juuti & Virtanen 2009, 58, 111; Saarelma-Thiel 2009, 34, 69-70). Yksilön näkökulmiin vaikuttavat esimerkiksi hänen asemansa ja roolinsa organisaatiossa, mitä ammattiryhmää hän edustaa, kuinka kauan hän on työskennellyt kyseisessä organisaatiossa ja millaisia aikaisempia näkökulmia hänellä on muutokseen ja muutosjohtamiseen. Työntekijät saattavat kokea muutoksen monin eri tavoin riippuen, miten se vaikuttaa heidän työhönsä (Jaros 2010; Keskinen & Turtiainen 1992, 173, 177). Tästä syystä tässä tutkimuksessa tarkastellaan neljän eri varhaiskasvatuksen organisaatiotason henkilön kokemuksia tulokortin käyttöönotosta.

3 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimustani motivoivana lähtökohtana oli Helsingin kunnallisen varhaiskasvatuksen strateginen muutos. Tällä tarkoitan tulokortin käyttöönottoa varhaiskasvatuksen perustehtävää tukevana välineenä. Koska aiempi tutkimus tunnistaa muutosjohtamisen onnistumisen edellytykseksi ylhäältä johdetun muutoksen ja alhaalta lähtevän muutoksen tasapainoisen suhteen (Jones & Pound 2008), ilmiötä halutaan lähestyä organisaation eri tasoilla toimivien henkilöiden näkökulmasta. Niin ikään onnistuneen muutoksen elementiksi on tunnistettu se, että muutokseen osallisilla henkilöillä on jaettu ymmärrys muutoksen kohteesta ja sen tuomista odotuksista omaan työhön. Siksi on aiheellista tarkastella muutoksessa osallisina olevien henkilöiden kokemuksia tulokortin kohteesta – sen roolista perustehtävää tukevana välineenä. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata neljän, eri varhaiskasvatuksen organisaatiotasolla toimineiden henkilöiden kokemuksia varhaiskasvatuksen tulokortin käyttökelpoisuudesta perustehtävää tukevana välineenä vuosina 2004–2011. Kyseessä on siis tulokorttia koskeva tapaustutkimus.

Tutkimusintressiä kuvaavat tutkimuskysymykset muotoutuivat seuraaviksi:

Päätutkimuskysymykseksi muodostui: Millaisia vaiheita varhaiskasvatuksen tulokortin käyttöönottoprosessi sisälsi?

Pääkysymykseen etsittiin vastauksia seuraavien alakysymysten kautta:

Millaisia kokemuksia varhaiskasvatuksen neljällä eri organisaatiotasolla toimineilla henkilöillä oli muutoksen kohteista eri ajankohtina?

Millaisia kokemuksia neljällä eri organisaatiotasolla toimineilla henkilöillä oli tulokortin käyttöönoton toimenpiteistä eri ajankohtina?

Seuraavaksi raportoin tutkimuksen toteuttamisen.

4 Tutkimuksen toteuttaminen

4.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tieteenfilosofia tarkastelee todellisuuden luonnetta, tiedon luonnetta sekä tutkimukseen sopivia menetelmiä (Puusa & Juuti 2011, 13). Ontologia on oppi olevasta, ja siinä käsitellään kysymystä siitä, mitä todellisuus on. Ontologiassa on kyse olemisen ja todellisuuden luonteesta, siitä kuinka tutkittavan ilmiön ymmärretään olevan olemassa ja miten tutkittava ilmiö liittyy todellisuuteen. Tutkijan ontologiset valinnat ohjaavat omalta osaltaan kokemusta tutkimuskohteesta ja siihen liittyvästä teorianmuodostuksesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 121–122).

Ontologian näkökulmasta tiedon voidaan ajatella jakaantuvan subjektiiviseen ja objektiiviseen tietoon (Anttila 2006; Harisalo 2008). Kun todellisuus oletetaan subjektiivisesti määräytyneeksi, oletetaan ihmisten tarkastelevan eri asioita ja samoja asioita eri tavalla: todellisuuden olemassaolo riippuu subjektista. Tämän perusteella yksilöt luovat tietoa, ja sosiaalinen tieto luodaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Todellisuuden koostumus riippuu siitä, miten ihmiset eri lähtökohdista näkevät todellisuuden ja millä tavalla he käsitteellisesti konstruoivat sitä (Hodgkinson & Sparrow 2002, 298; Rolin 2002.). Objektiivisen tiedon ajatellaan olevan subjektista riippumatonta – kaikille samanlaista.

Omassa tutkimuksessani lähtökohtana on, että todellisuus rakentuu tutkimukseen osallistujille sosiaalisessa vuorovaikutuksessa riippuen heidän toimintaympäristöstään, asemastaan varhaiskasvatuksen organisaation eri tasoilla sekä heidän aikaisemmista kokemuksistaan ja tiedoistaan tulokortista. Nojaan tutkimukseni taustan rakentelua, ongelmanasettelua, tiedonhankintaa, tietojen analyysia ja johdopäätösten tekoa koskevista tarkasteluista kokemukseen, jossa kieli on varhaiskasvatuksen sosiaalisen todellisuuden osa (Heikkinen, Niclas & Tynjälä 2005, 342–343; Kuusela ja Kejonen 2008, 26). Oletan, että tutkimukseen osallistuneet henkilöt tuottavat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa eri konteksteissa tulkintoja varhaiskasvatuksen tulokortista muutosjohtamisen välineenä. Tutkimukseni voi siis ajatella perustuvan konstruktivistiseen ontologiaan. (ks. esim. Crotty 1998, 58; Heikkinen ym. 2005, 342–343)

Epistemologiassa eli tieto-opillisessa tarkastelussa on kyse siitä, miten tutkija saa tutkittavasta ilmiöstä tietoa (Anttila 2006; Hirsjärvi ym. 2013, 117–118) ja miten hän ajattelee oman asemansa tutkittavassa todellisuudessa. Realismiin tutkimuksensa perustava tutkija ajattelee olevansa todellisuuden ulkopuolinen tarkkailija, joka pyrkii löytämään todellisuuden sellaisena kuin se on. Jos tutkija puolestaan ajattelee olevansa osa tutkimaansa todellisuutta, voidaan hänen epistemologista ajatteluaan kuvata konstruktivistiseksi. (Heikkinen ym. 2005.)

Oman lähestymistapani voidaan katsoa kuuluvan epistemologiseen konstruktivismiin. Ajattelen siis, että olen osa tutkimaani todellisuutta (Heikkinen 2010, 342). Tutkimuksessani tämä näkyy esimerkiksi niin, että joku toinen tutkija voi tehdä tutkimusaineistostani erilaisia tulkintoja kuin minä, eikä ole olemassa mitään riippumatonta prosessia, jolla näiden konstruktioiden totuus tai epätotuus voitaisiin absoluuttisesti määrittää. Tutkimusraporttiani voidaankin luonnehtia minun konstruktiokseni tutkittavasta ilmiöstä. Kukaan muu kuin minä ei voisi kertoa tutkittavasta ilmiöstä samalla tavalla kuin minä (Heikkinen 2010). Näin ajateltuna tutkimukseni jatkaa tavallaan itsenäistä elämäänsä ja saa erilaisia tulkintoja ja todellisuuksia eri tutkijoiden mielessä. Tutkimusraporttia voidaan Heikkisen (2010) mukaan ajatella enemmän tuotteena kuin tallenteena.

4.2 Tutkimusmenetelmänä tapaustutkimus

Tapaustutkimukselliselle lähestymistavalle on tyypillistä monipuolisuus ja joustavuus, ja siinä teoria ja empiria ovat vuoropuhelussa (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 194; Silverman 2010; Yin 2009, 18/1994, 13). Tapaustutkimukselle on olemassa useita erilaisia määritelmiä. Yin (2009, 13-14) määrittelee tapaustutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, joka tutkii ja kuvaa jotain nykyajassa tapahtuvaa ilmiötä sen todellisessa tapahtumakontekstissa, tai toimivaa ihmistä tietyissä tosiasiallisessa tapahtumaympäristössä (Cohen, Manion & Morrison 2007, 253; Farquhar 2012; Mabry 2008, 214). Tapaustutkimus mahdollistaa esimerkiksi uuden tiedon tuottamisen organisaatioon ja yksilöön liittyvistä ilmiöistä. Tapaustutkimukseen voi liittyä entuudestaan tuntemattomien ilmiöiden selvittäminen, jonka tavoitteena on ymmärryksen lisääminen tutkittavasta tapauksesta sekä olosuhteista (Laine, Bamberg & Jokinen. 2008, 10). Yin (2014, 28-29) näkee tapaustutkimuksen hyvin kokonaisvaltaisena ja kutsuu sitä tutkimusstrategiaksi. Hän perustelee määrittelyään sillä, että tapaustutkimus kattaa tutkimussuunnitelman, tiedonkeräämisen tekniikat, tiedon analysoinnin lähestymistavat ja kriteerit tulosten tulkinnalle. Metsämuuronen (2009, 92) on sitä mieltä, että tapaustutkimus on keskeinen laadullisen menetelmän tiedonhankinnan strategia. Toisaalta Creswell (2007) esittää tapaustutkimuksen olevan erityinen tutkimusmalli. Tieto tapauksesta hankitaan monipuolisesti ja monilla tiedonkeruumenetelmillä (Creswell 2003, 61; Kitchenham 2010; Teddlie & Tashakkori 2010, 8-9).

Tapaustutkimus ei ole synonyymi laadulliselle tutkimukselle, sillä se on tutkimusote, jossa voidaan käyttää niin laadullisia kuin määrällisiä menetelmiä (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007). Tapaustutkimuksessa voidaan soveltaa myös erilaisia sekä laadullisia että määrällisiä analyysimetodeja että johtopäätöksen-tekomenetelmiä (Farquhar 2012; Kitchenham 2010, 561-563; Syrjäla & Numminen 1988, 4-8; Yin 2009). Eri menetelmät täydentävät ja validoivat toisiaan, ja eri menetelmien avulla tutkittavaa ilmiötä voidaan tarkastella sen eri puolilta (Farquhar

2012; Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 194; Stake 2000, 443-444). Tapaustutkimuksen tutkimusaineistona voivat olla erilaiset haastattelut, kyselylomake, dokumentit ja havainnointiaineistot (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 134; Stake 2000; Yin 2009, 86). Onkin perusteltua sanoa, että tapaustutkimus ei ole metodi vaan monimuotoinen tutkimuksellinen lähestymistapa, jota voidaan myös luonnehtia tutkimusstrategiaksi.

Keskeistä tapaustutkimuksessa on tutkittava tapaus tai tapaukset, joiden määrittelylle tutkimuskysymykset, tutkimusasetelma ja aineistojen analyysit perustuvat. Tapaus voi olla esimerkiksi yksittäinen tapaus, tapahtuma, tilanne tai tietty sosiaalinen tai kulttuurinen konteksti (esim. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013; Stake 2000, 135). Tapaustutkimuksen kohteena voi olla myös yksilö, ryhmä tai yhteisö, joita yhdistää yhteinen toiminta (Myers 2009; Yin 2009, 22-23, 45-46). Staken (2000) mukaan tutkija voi löytää tapauksen yleisemmän merkityksen tarkastelemalla tapausta esimerkiksi kontekstin pohjalta ja kuvailemalla tapausta mahdollisimman tarkasti. Tapauksen ymmärtämisessä on olennaista siihen liittyvän kontekstin huomioiminen. Konteksti tekee tapauksen ymmärrettäväksi eli osaltaan selittää sitä. (Syrjälä & Nummenmaa 1988, 80.)

Tapaustutkimuksessa tutkittavien tapausten määrä on tyypillisesti pieni (Met-sämuuronen 2011, 222; Yin 2009, 22-23, 45-46). Tapaustutkimus muodostuu Hirsjärven ym. (2013) mukaan yksityiskohtaisesta tiedosta, yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaus voi olla esimerkki suuremmasta joukosta, jolloin yksittäinen tapaus voi kertoa jotain myös laajemmasta kokonaisuudesta. Tapauksen kautta voidaan saavuttaa uusia merkityksiä, laajentaa aiempaa näkemystä ilmiöstä tai saada vahvistusta aiemmille tutkimustuloksille. Vaikka tapaustutkimus perustuu ainutlaatuisiin tapauksiin, se ei kuitenkaan pyri kuvailemaan näitä yksittäisinä, erillisinä esimerkkeinä todellisuudesta, vaan koettaa etsiä yksittäisestä jotain yleisempää. Tapaustutkimuksessa oletuksena on tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kyky tulkita tapahtumia ja muodostaa merkityksiä maailmasta, jossa he toimivat (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 10-13). Tutkimukseen osallistuvien ääni kuuluu esimerkiksi kirjoitetun tuotoksen muodossa suorina lainauksina (Laine 2001). Tapaustutkimukselle on luonteenomaista, että yksittäisestä tapauksesta tuotetaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa (Creswell 2003, 18-183; Hirsjärvi ym. 2013, 135; Met-sämuuronen 2011, 90-91; Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 185; Simons 2009, 5).

Tapaustutkimus on yhtäältä kuvailevaa tutkimusta, mutta toisaalta siinä etsitään selityksiä jollekin ilmiölle. Hirsjärven ym. (2013, 125-126) mukaan kuvailevat menetelmät eivät välttämättä pyri selittämään esimerkiksi ilmiöiden välisiä yhteyksiä, testaamaan hypoteeseja tai tekemään ennusteita, vaan niiden tavoitteena on tutkimuskohteen ominaispiirteiden tarkka ja totuudenmukainen kuvailu sekä tapaukselle oikeutta tekevä tulkinta. Yin (2009) ja Anttila (2006) puolestaan

toteavat tapaustutkimuksen antavan mahdollisuuden ymmärtää tapauksen dynamiikkaa. Tapaustutkimuksessa korostuu kiinnostuksen keskittäminen ensisijaisesti prosesseihin eikä lopputulokseen.

Tutkimuksen lähestymistavaksi on mielekästä valita tapaustutkimus, kun yksi tai useampi seuraavista kriteereistä täyttyy: tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin, tutkimus keskittyy tarkastelemaan kyseistä ilmiötä useimmiten mitä, miten ja millainen -kysymysten pohjalta (esim. Yin 2009, 13), aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta tai tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö. Tapaustutkimus soveltuu erityisen hyvin tutkimusmenetelmäksi, kun halutaan kuvailla tietyssä tapahtumassa olleiden yksittäisten toimijoiden kokemuksia asioista ja ilmiöistä.

Tapaustutkimukset voidaan erottaa toisistaan tavoitteiden ja toteutuksen suhteen. Denzin ja Lincoln (2005), Silverman (2010, 139) sekä Stake (2000, 444-445, 449-451) jakavat tapaustutkimukset kolmeen suuntaukseen riippuen tapauksen luonteesta, lukumäärästä, tavoitteista ja tutkimukseen liittyvistä perusoletuksista. Kun halutaan saavuttaa yhden tapauksen syvällisempi ymmärtäminen kaikkine yksityiskohtineen, on kyse itsessään arvokkaasta tapaustutkimuksesta (intrinsic case study). Tapaus voi olla esimerkiksi päiväkodin lapsiryhmässä hoidossa oleva lapsi, joka tarvitsee erityistä tukea. Välineellisellä tapaustutkimuksella (instrumental case study) sen sijaan tarkoitetaan tutkimusta, jolla tavoitellaan laajempaa ilmiön ymmärtämistä, eli kyseinen tapaus on kiinnostava yleisellä tasolla, ei itsessään. Kolmantena tapaustutkimuksen suuntauksena on kollektiivinen tapaustutkimus (collective case study). Tällöin tutkimus muodostuu useista tapauksista, jossa yksittäisten tapausten välillä on rinnasteisuus. Toisin sanoen, esimerkiksi yhden erityistä tukea tarvitsevan lapsen sijasta tutkitaan useita erityistä tukea tarvitsevia lapsia päiväkodin eri lapsiryhmissä.

Tapaustutkimukset voidaan luokitella myös tutkivaan, kuvailevaan ja selittävään tapaustutkimukseen (Yin 2009, 8). Tutkiva eli eksploraatiivinen tutkimus on keino löytää uutta, ja sitä käytetäänkin usein esitutkimuksena. Tällainen tapaustutkimus voisi olla ”ensimmäinen askel” pyrittäessä luomaan teoriaa ja yleistyksiä. (Yin 2009.) Kuvailevan tutkimuksen tarkoituksena on kuvata kyseisen ilmiön, tapahtuman tai tilanteen yleisyyttä, ominaisuuksia, kehitystä ja muita tyypillisiä piirteitä (Yin 2009).

Selittävässä tapaustutkimuksessa pyritään selittämään ongelmallisia ilmiöitä ja etsimään vastauksia miksi-kysymyksillä. Tällöin ollaan usein kiinnostuneita nimenomaan tosielämän tapahtumien kausaalisista suhteista tai niihin liittyvistä toimenpiteistä. Kuvailevan ja ymmärtävän tapaustutkimuksen erottaminen ei aina ole kovin helppoa eikä aina tarpeellistakaan. Kuvailevan tapaustutkimuksen voidaan ajatella vastaavan kysymyksiin, miten ja millaista, kun taas selittävä tapaustutkimus vastaa kysymykseen miksi. Tapaustutkimus on sitä merkityksellisempi, mitä enemmän tutkija pyrkii kuvailemaan jotain olemassa olevaa asiaa. (Yin 2009.)

Tutkijan roolissa tapaustutkimuksessa korostuu esiymmärryksen vaatimus. Tutkimuksen edetessä esiymmärrys voi muuttua tai se saa vahvistusta. (Syrjälä ym. 1994, 16.) Laineen (2001, 32) mukaan tämä edellyttää ajoittain kriittistä ja arvioivaa otetta sekä taitoa kyseenalaistaa omia tulkintojaan tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kokemuksista. On tärkeää, että tutkija pyrkii minimoimaan oman vaikutuksensa tutkimuksessa mukana olevien henkilöiden kokemuksiin (Mäkinen 2006, 97; Syrjälä ym. 1994, 14). Tärkeintä on avoin asenne tapausta tai tapauksia kohtaan (Mabry 2008, 224).

4.3 Tekemäni tutkimus tapaustutkimuksena

Tässä tutkimuksessa sovellan aineisto- ja menetelmätriangulaatiota. Tämän tutkimuksen tapauksena on varhaiskasvatuksen tulokortin käyttöönottoprosessi, toiminnassa olevan tapauksen ainutkertainen tutkiminen. Tekemässäni tapaustutkimuksessa on käytetty dokumenttilähteinä Helsingin yhteisstrategiaa koskevia dokumentteja vuosilta 2004-2006 sekä 2011, joissa oli linjauksia ja painotuksia virastojen strategioihin ja suunnitelmiin, varhaiskasvatuksen tulokorttia ja Varhaiskasvatuksen perusteita. Tähän tapaukseen keskittyminen on ollut tietoinen valinta, koska se mahdollistaa yksityisellä sektorilla kehitellyn välineen tarkastelun julkisella sektorilla ja tapauksen pitkittäisen seuraamisen. Stake (1995, 54) esittää, että yhden tapauksen tutkiminen on sen toiminnan ymmärtämistä merkittävässä olosuhteissa. Valittuun tapaukseen liittyy varhaiskasvatuksen toimijoita tietyissä konteksteissa. Tämän tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa ainutlaatuisesta paikasta ja aikaan sidotusta ilmiöstä, prosessista ja kokemuksista (Laine ym. 2007, 111-112). Tutkimukseen osallistuva henkilö nähdään kokemuksi luovana osapuolena.

Tutkimusta voidaan luonnehtia kuvailevaksi tapaustutkimukseksi. Yhteenvedona tutkimuksen lähtökohtana on tuottaa tietoa tietyistä ilmiöistä, varhaiskasvatuksen tulokortin käyttöönotosta, joka ymmärretään tiettyyn aikaan ja paikkaan. Tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuus on pitkittäinen tapaustutkimus, koska tulokortin käyttöönottoa on seurattu useamman vuoden ajan. Tämä tutkimus edustaa tutkimuskysymysten osalta lähinnä millainen-kysymyksiä. Tätä teoreettista viitekehystä sovellan laadullisen tapaustutkimuksen avulla.

Valittuun tapaukseen osallistuneet varhaiskasvatuksen neljä eri toimijaa edustivat varhaiskasvatuksen neljää eri työtehtävää. Näiden neljän toimijan kokemuksista varhaiskasvatuksen tulokortin käyttöönottoprosessista pyrin tuottamaan mahdollisimman yksityiskohtaista, totuudenmukaista ja tarkkaa tietoa (Creswell 2003, 181-183; Hirsjärvi ym. 2013, 135; Metsämuuronen 2011, 90-91; Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 185/2001, 159-162) ja olen yrittänyt samalla ymmärtää yksittäisen toimijan kokemusten ainutlaatuisuutta ja erityisyyttä (Simons 2009, 5). Pyrkimyksenä oli kuvata niitä kokemuksia varhaiskasvatuksen tulokortista, joita henkilöt toivat esiin puheissaan (Farquhar 2012). Tietoa kokemuksista hankin

käyttämällä erilaisia menetelmiä (ks. 4.8), ja aineistojen analyysi (ks. 4.9) pohjautuu laadullisiin analyysimenetelmiin.

Tutkijan esiymmärrys tapaustutkimuksessa on tärkeää. Itse työskentelen varhaiskasvatuksen aluepäällikön tehtävässä, joten voidaan ajatella, että esiymmärryksestäni ja omakohtaisesta kokemuksestäni varhaiskasvatuksen tulokortista muutosjohtamisen välineenä on ollut hyötyä tutkimuksen tekemisessä. Tämä esiymmärrykseni on tutkimuksen aikana syventynyt ja myös muuttunut. Tutkimukseni ensimmäinen työvaihe oli tutkimuskysymysten muotoileminen, tutkimusasetelman jäsentäminen ja tapauksen määrittely. Pohdin käytettävien teoreettisten näkökulmien ja teoreettisten käsitteiden määrittelyä sekä pyrin selvittämään aineiston ja tutkimuskysymysten välisen vuoropuhelun logiikkaa. Tutkimuskysymykset ohjasivat aineiston keräämistä ja analysointia laadullisella menetelmällä, tulosten ja johtopäätelmien muotoilua sekä tutkimusraportin kirjoittamista (Johnson & Onwuegbuzie 2004; Yin 2009, 13-15). Kysymyksenasettelun suhteen tutkimusotteeni on laadullinen, sillä etsin tietoa, joka pohjautuu tutkimuksessa mukana olleiden henkilöiden henkilökohtaisiin kokemuksiin tutkittavasta ilmiöstä. Tämä tutkimus edustaa pääpiirteissään sekä luonteeltaan että lähestymistavaltaan laadullista tapaustutkimusta, jossa ei ole niinkään tärkeää itse tulos arvona, vaan suuntana, joka kuvaa varhaiskasvatuksen tulokortin käyttöönoton vaiheita tutkimuksessa mukana olleiden henkilöiden kokemusten kautta. (ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161.)

Monenlaisia aineistoja ja aineistolähteitä rinnakkain käyttämällä eli triangulaatiolla voidaan rikastaa kuvausta ja tietämystä tapauksesta. Triangulaation tavoitteena on lisätä tutkimuksen varmuutta ja monipuolisuutta ja näin saavuttaa mahdollisimman hyvä tutkimustulos. (Eriksson & Koistinen 2005, 27.) Tapaustutkimuksessa triangulaatiolla on tärkeä merkitys, sillä se mahdollistaa toisiaan täydentävien aineistojen, menetelmien ja näkökulmien käyttämisen, sekä parantaa näin tutkimuksen perusteltavuutta ja luotettavuutta. Triangulaatiosta on olemassa erilaisia variaatioita. Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan eri lähteitä ja eri tavoin kerättyjen aineistojen yhdistämistä. Menetelmätriangulaatio tarkoittaa tilannetta, jossa tutkimusaineiston hankinnassa käytetään useita tiedonhankintamenetelmiä, kuten esimerkiksi kyselyä ja haastattelua. (Eskola & Suoranta 2008, 69-70.) Aineisto- ja menetelmätriangulaatio ovat yhteydessä toisiinsa, sillä erilaisia aineistoja hyödynnettäessä joudutaan käyttämään erilaisia aineistonkeruumenetelmiä, ja toisaalta erilaiset menetelmät voivat tuottaa erilaisia aineistoja (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 23-26).

Voidaan ajatella, ettei ole yhtään täydellistä laadullisen tutkimuksen mallia, jota seuraamalla tutkija voisi varmasti tietää olevansa oikealla tiellä. Tutkimuskysymykset täsmentyivät tutkimusprosessin aikana. Niitä muotoillessani pidin kronologisesti etenevää päiväkirjaa, jossa pohdin tutkimukseen liittyvää ajallista tapahtuma- ja toimintaketjua varhaiskasvatuksen tulokortin käyttöönottoproses-

sisä. Tutkimuskysymyksiä jäsentäessäni pohdin myös niiden ja tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen sekä keskeisten käsitteiden (muutos, muutosjohtaminen, julkinen sektori, strategia ja perustehtävä) suhdetta.

Tutkimusasetelmaa tarkastelin useamman kerran tutkimuksen aikana (Eskola & Suoranta 2008, 242–243; Tuomi & Sarajärvi 2009, 150). Tällä on erityistä merkitystä, kun jälkikäteen tarkastellaan koko tutkimusprosessin luotettavuutta ja siinä erityisesti tutkimuskysymysten, tiedonhankinnan, analyysin, tulosten ja tehtyjen johtopäätösten välistä suhdetta.

Tutkimuksessani tarkastelin tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kokemuksia avoimien vastausnäytteiden ja teemahaastattelun avulla, jolloin pystyin myös peilaamaan niitä konstruoimaani esiymmärrykseen. Peuhkurin (2005, 307) mukaan kiinnostavan ilmiön kuvaus ja äänen antaminen tapauksen osapuolille ovat legitimejä tutkimuksen tavoitteita. Jokaisesta yksittäisestä henkilötapauksesta keräsin tutkimustehtäväni kannalta relevanttia tietoa ja analysoin tapausten kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Kiinnitin huomiota kokemusten täsmälliseen ja yksityiskohtaiseen kirjaamiseen, kuten useat tutkijat edellyttävät laadun ylläpitämiseksi ja tutkittavan ilmiön tyhjentämiseksi (Creswell 2003, 61; Yin 2009, 13–14).

Valitsin tämän tapauksen tarkastelun kohteeksi, koska sen avulla oli mahdollista tarkastella pitkän aikavälin tavoiteltua muutosta. Tavoiteltu muutos tarkoittaa muutosta, joka ei ollut sattumanvarainen vaan suunniteltu, kuten tässä tapauksessa. Tulokortti otettiin tarkoituksellisesti käyttöön muutoksen toteuttamiseksi.

4.4 Laadullinen tutkimusote tässä tutkimuksessa

Tutkimusotteen valinta perustuu tutkimuskysymyksiin (Eskola & Suoranta 2008; Töttö 2005). Tutkimukseni tutkimuskysymyksiin vastaaminen edellytti laadullisten menetelmien käyttöä (Creswell 2003, 211–212; Hirsjärvi ym. 2013, 127, 135–137, 228; Johnson & Onwuegbuzie 2004; Kitchenham 2010, 561; Silverman 2010, 7–9, 128; Tuomi & Sarajärvi 2009, 66; Yin 2009, 13–15, 132–133). Tutkimuksen laadullisen otteen käyttämisen taustalla oli ajatus korostaa tutkimuskysymysten, kontekstuaalisten seikkojen sekä teoreettisen ja käytännöllisen tarkoituksenmukaisuuden merkitystä metodivalinnoissa (Tashakkori & Teddlie 2003). Tässä laadullisessa tutkimuksessa kokemustulkintojen tekeminen on keskeistä. Pattonin (2002, 131–135) mukaan tehtyjen menetelmällisten valintojen moninaisuus mahdollistaa saman ilmiön tutkimisen erilaisista näkökulmista. Tässä tutkimuksessa hankin kyselyn avoimien vastausten ja haastattelun avulla laadullista aineistoa tutkimuksessa mukana olleiden henkilöiden kokemuksista.

4.5 Tutkimuskonteksti

Toteutin tutkimukseni Helsingin sosiaaliviraston elämäankaariorganisaatiossa, varhaiskasvatuksen neljällä eri tasolla: pedagoginen ja käytännön taso, päiväkodin johtamisen taso, varhaiskasvatusalueen johtamisen taso ja asiantuntijataso. Kun suunnittelin tämän tutkimuksen tekemistä, keskustelin ajatuksistani varhaiskasvatusjohtajan ja myös sittemmin sosiaaliviraston strategiapäällikön kanssa. Virallisen tutkimusluvan sain varhaiskasvatusjohtajalta syksyn 2004 lopulla. Ennen tutkimuksen konkreettista aloittamista esittelin tutkimussuunnitelman kahdelle varhaiskasvatuksen työntekijälle. Tämän jälkeen lähetin tutkimukseen osallistujille sähköpostitse osallistumispyynnön (Liite 1), jossa kuvasin kyselytutkimuksen tavoitteen ja aineistonkeruumenetelmän sekä korostin tutkimuksen luottamuksellisuutta. Kaikki tutkimukseen satunnaisesti valikoituneet henkilöt antoivat suostumuksena kyselytutkimukseen. Aloitin tutkimusaineiston keruun varhaiskasvatuksen tulokortin käyttöönoton yhteydessä loppuvuodesta 2004.

Helsingin kaupungin varhaiskasvatuksessa on tapahtunut organisatorisia muutoksia koko sen ajanjakson ajan, jota tässä tutkimuksessa tarkastellaan. Varhaiskasvatus Helsingissä kuului vuodesta 1985 alueellisten sosiaalikeskusten organisaatioon. Sosiaalikeskuksissa siirryttiin elokuussa 2002 varhaiskasvatusalueorganisaatioon. Varhaiskasvatus aloitti toimintansa vuoden 2004 alussa sosiaaliviraston elämäankaaren osastotasoisena vastuualueena. Vuoden 2005 alussa sosiaaliviraston elämäankaariorganisaatio rakentui viidestä vastuualueesta: varhaiskasvatus, lapsiperheiden palvelut, aikuisten palvelut, vanhusten palvelut sekä hallinto- ja kehittämiskeskus. Vastuualueiden muodostamisen taustalla oli ajatus palveluorganisaation uudesta toiminnallisesta kokonaisuudesta. Varhaiskasvatuksen organisaatiosta rakennettiin varhaiskasvatusvirasto 2012. Uusin organisaatiomuutos tapahtui koko Helsingin kaupungin tasolla elokuussa 2017, jolloin kymmenistä kaupungin virastoista muodostettiin neljä toimialaa. Varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen palvelukokonaisuus on osa kasvatuksen ja koulutuksen toimialaa.

4.6 Tutkimukseen osallistujat

Tutkimukseen osallistui neljä henkilöä: suunnittelija varhaiskasvatuksen toiminnan ja johtamisen tukiyksiköstä, varhaiskasvatuksen aluepäällikkö, päiväkodin johtaja ja lastentarhanopettaja. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden valinta on ollut satunnaista. Heidä ei ole valittu tutkimukseen siksi, että tietäisin etukäteen heidän kokemuksensa olevan spesiaaleja tapauksia, joita kannattaa tarkastella tapaututkimuksen keinoin. (Metsämuuronen 2011.) Käytössäni oli lista kaikista varhaiskasvatusalueista. Osallistujien rekrytoimiseksi numeroin varhaiskasvatusalueet erillisille lapuille. Numeroiduista varhaiskasvatusalueista arvoin yhden alueen. Lähtökohtaisesti kaikilla varhaiskasvatusalueilla oli mahdollisuus tulla valituksi. Tutkimuksen kohteeksi valikoituneella varhaiskasvatusalueella oli samassa

suhteessa erilaisia palvelumuotoja kuin kaupungissa keskimäärin. Varhaiskasvatusalueen selvittyä arvoin yhden alueen päiväkodeista. Tästä seurasi tietooni kyseisen alueen varhaiskasvatuksen suunnittelija, varhaiskasvatuksen aluepäällikkö, päiväkodin johtaja ja lastentarhanopettaja. Kaikki tutkimukseen kutsutut ilmoittivat suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta kuultuaan tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmät.

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt työskentelivät tutkimuksessa mukana olleen Helsingin varhaiskasvatuksen eri tasoilla ja tehtävissä: hallinnollinen asiantuntijataso, varhaiskasvatusalue- ja päiväkotitaso sekä pedagoginen ja käytännön taso. Tutkimukseen osallistuneita henkilöitä yhdisti sama varhaiskasvatusalue, ja lisäksi lastentarhanopettaja ja päiväkodin johtaja työskentelivät samassa päiväkodissa. Varhaiskasvatuksen aluepäällikkö vastasi alueen johtamisesta. Suunnittelijan tehtävänä oli tukea asiantuntijana varhaiskasvatusalueen toiminnan ja johtamisen kehittämistä. Varhaiskasvatuksen suunnittelija ja varhaiskasvatuksen aluepäällikkö olivat mukana Helsingin sosiaaliviraston ja varhaiskasvatuksen erilaisissa työryhmissä ja kokouksissa, joissa valmisteltiin ja kehitettiin varhaiskasvatuksen tulokorttia perustehtävää tukevana välineenä. Tulokortti oli tuttu varhaiskasvatuksen suunnittelijalle ja aluepäällikölle sekä päiväkodin johtajalle aiemmilta vuosilta varhaiskasvatuksen ollessa osa alueellista sosiaalikeskuksen organisaatiota. Vähiten kokemusta varhaiskasvatuksen tulokortista oli lastentarhanopettajalla: vain kolmen kuukauden kokemus ennen tutkimuksen alkua.

Tutkimukseen osallistujista varhaiskasvatuksen suunnittelijan voidaan katsoa edustavan varhaiskasvatuksen hallintoa, varhaiskasvatuksen aluepäällikkö ja päiväkodin johtaja edustavat keskijohtoa ja lastentarhanopettajan voi katsoa edustavan varhaiskasvatuksen pedagogista ja käytännön näkökulmaa. Kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat olleet mukana varhaiskasvatuksen aiemmissa organisatorisissa muutoksissa. Jokaisella henkilöllä oli takanaan pitkä työura Helsingin kaupungin varhaiskasvatuksessa.

Suunnittelija oli nainen. Hän työskenteli Helsingin varhaiskasvatuksen toiminnan ja johtamisen tukiyksikön hallinnon tiloissa. Peruskoulutukseltaan hän oli lastentarhanopettaja. Hänen asemansa ja tehtävänsä varhaiskasvatuksen organisaatiossa oli olla asiantuntijana varhaiskasvatuksen taloussuunnittelun kehittämisessä sekä olla tukena kyseisen varhaiskasvatusalueen toiminnan ja johtamisen kehittämistyössä. Pääosa hänen työhistoriaansa liittyi varhaiskasvatustoiminnan ja laadun suunnittelu- ja kehittämistyöhön. Hän oli osa työyhteisöä, johon kuuluu muita hallinnon suunnittelijoita ja kehittämiskonsultteja.

Sekä varhaiskasvatuksen suunnittelijalla, että aluepäälliköllä oli työvuosia varhaiskasvatuksen kontekstissa noin kaksikymmentä. Varhaiskasvatuksen aluepäällikkö oli nainen, jolla oli lastentarhanopettajan koulutus. Hänellä oli monipuolista työkokemusta varhaiskasvatuksesta. Hänen aikaisempiin työtehtäviinsä oli kuulunut myös hoito-, kasvatus- ja opetustehtäviä eri päiväkodeissa. Pääosan työurastaan hän oli toiminut esimiestehtävissä. Tutkimuksen alkaessa hän oli johtanut

tutkimuksessa mukana ollutta varhaiskasvatusaluetta kaksi vuotta. Varhaiskasvatuksen aluepäällikön toimisto sijaitsi yhdellä Helsingin kaupungin varhaiskasvatusalueista. Toimistossa hän jakoi varhaiskasvatukseen liittyviä asioita useiden varhaiskasvatuksen aluepäälliköiden ja toimistosihteerien kanssa.

Päiväkodin johtaja oli nainen, jolla oli lastentarhanopettajakoulutus. Hän oli työskennellyt johtamassaan päiväkodissaan jo kaksikymmentä vuotta. Päiväkodissa oli yli 25 työntekijän henkilöstö. Päiväkodissa työskenteli varhaiskasvatuksen opettajia ja varhaiskasvatuksen lastenhoitajia hoito- ja kasvatushenkilöstönä sekä päiväkotiapulaisia ja keittiöhenkilöstöön kuuluvia työntekijöitä.

Lastentarhanopettaja oli nainen, jolla oli lastentarhanopettajan koulutus. Hän oli työuransa aikana toiminut lasten parissa viimeisten kahdenkymmenen vuoden ajan. Nykyisessä päiväkodissa hän oli työskennellyt seitsemäntoista vuoden ajan. Lastentarhanopettajan kertoman mukaan päiväkodin moniammatillinen yhteistyö oli hänelle tärkeä tekijä varhaiskasvatustyön kehittämisessä. Omassa tiimityössään hän korosti pedagogista vastuutaan kaikista lapsista ja kaikesta toiminnasta lasten parissa. Tähän tutkimukseen osallistuessaan hän työskenteli 21 esiopetusikäistä lasta käsittävässä ryhmässä, jossa hän kantoi päävastuun esiopetuksesta. Päiväkotia oli yli 120 lapsen päiväkotia, joka sijaitsi luonnonläheisellä pientaloalueella.

Korostin tutkimukseen osallistuneille henkilöille vapaaehtoisuutta ja annoin heille myös mahdollisuuden kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen (Kuula 2006; 106-107).

4.7 Tutkimuksen kulku

Tutkimuksen empiirisen osuuden käynnistin joulukuussa 2004. Keräsin ensimmäisen tutkimusaineiston vuosien 2004 ja 2006 välisenä aikana. Aineiston kerääminen jakaantui viiteen eri vaiheeseen: joulukuu 2004, toukokuu 2005, joulukuu 2005, toukokuu 2006 ja joulukuu 2006. Aineiston keruun suoritin kyselynä. Ensimmäisen kyselyaineiston keruuvaiheen aikana varhaiskasvatuksen tulokortin käyttöönottoamisesta perustehtävää tukevana välineenä oli kulunut kaksi kuukautta. Aineiston keruun toisen vaiheen, haastattelun, toteutin marraskuussa 2011. Kuviossa 1 esitän aineistonkeruun aikataulun.

Aineistonkeruun aikataulu					
2004	2005	2005	2006	2006	2011
joulukuu	toukokuu	joulukuu	toukokuu	joulukuu	marraskuu
kysely	kysely	kysely	kysely	kysely	haastattelu

Kuvio 1. Aineistonkeruun aikataulu

Seuraavaksi tarkastelen tapaustutkimukseni aineistonkeruuta ja tutkimusaineistojen analyysia.

4.8 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimusta varten keräämäni aineisto koostuu kahdesta osasta, kyselylomakkeen (Liite 2) vastausten antamista tiedoista (Cohen, Manion & Morrison 2007, 247-248) sekä haastattelujen avulla kerätyistä tiedoista. Kyselyt ja haastattelun teemat rakentuivat vuoropuhelussa tulokortista ja muutosjohtamisesta tehdyn aiemman tutkimuskirjallisuuden ja tapausta koskevan asiakirja-aineiston kanssa. Lisäksi aineistonkeruun aikaisissa vaiheissa kerääntynyt informaatio suuntasi huomiota aineistonkeruun myöhemmissä vaiheissa.

4.8.1 Aineiston keruun ensimmäinen vaihe: kysely

Tutkimuksessa käytetty kyselylomake koostui avoimista kysymyksistä ja monivalintaväittämistä. Lomakkeissa käytettyjen avoimien kysymysten ja monivalintaväittämien muotoilu perustui teoreettiseen ja käytännön esiymmärrykseeni, Helsingin kaupungin strategiaan, varhaiskasvatuksen perusteisiin, varhaiskasvatuksen tulokorttiin sekä muutosjohtamiseen liittyvään aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Lisäksi käytin hyväksi omaa sekä toisen varhaiskasvatusalueen päällikkökollegan ja sosiaaliviraston arviointipäällikön kokemusta tulokortista muutosjohtamisen välineenä (Heikkilä 2014; Hirsjärvi ym. 2013; Tuomi & Sarajärvi 2009). Kysymyksiä laatiessani huomioin sanavalintojen selkeyden ja pyrin välttämään johdattelevia kysymyksiä. Vastausten laadun varmistamiseksi ja olennaisten vastausten saamiseksi pyrin määrittelemään kyselylomakkeen käsitteet yksiselitteisiksi ja laatimaan koko kyselyn helpoksi täyttää.

Ennen varsinaista kyselyn toteuttamista suoritin kyselylomakkeen esitestauksen loppusyksystä 2004. Esitestaukseen osallistui neljä henkilöä eräältä Helsingin varhaiskasvatusalueelta. Esitestauksen tarkoituksena oli selvittää, saadaanko kyselylomakkeella vastauksia siihen, mitä tutkimuksessa halutaan tietää ja ymmärtävätkö tutkimukseen osallistuneet henkilöt kysymykset samalla tavoin kuin tekijä. Esitestauksen avulla oli tarkoitus havaita kyselylomakkeessa esiintyvät ongelmalliset avoimet kysymykset ja sanamuodot sekä selvittää kyselylomakkeessa käytettyä kieltä ja kysymyksiä (Heikkilä 2014, 61; Vanhala 2004, 34; Vilkkä 2007, 88–89). Pyysin esitestauksen pohjalta vastaajilta tarkennuksia kyselyyn. Pyysin heitä myös ilmaisemaan, mikäli he eivät olleet ymmärtäneet joitakin osia.

Pääsääntöisesti kysely koettiin ymmärrettäväksi ja selkeäksi, mutta saadun palautteen perusteella tarkensin vielä sanavalintoja, käsitteitä ja ilmaisumuotoja. Tekemäni muutokset liittyivät muun muassa vastaajaa johdatteleviin kysymyksiin,

liian pitkiin ja moniselitteisiin kysymyksiin sekä kysymysten tarkkuuteen. Muokasin ja tarkistin kyselylomaketta, kunnes korjattavaa ei enää löytynyt (Heikkilä 2014, 61; Holopainen & Pulkkinen 2008, 39-40). Joitakin yksittäisiä avoimia kysymyksiä kysyin vain kerran varhaiskasvatuksen tulokortin käyttöönottoprosessin luonteen takia.

Tutkimuksen kysely sisälsi kaikkiaan 155 kysymystä kahden vuoden tutkimusvaiheiden aikana. Avoimien kysymysten käyttö mahdollisti vastaajan kokemuksen ilmaisun omin sanoin (Anttila 2006; Metsämuuronen 2002, 47). Kyselylomake sisälsi monivalintaväittämiä, jotka koskivat tulokortin tiedottamista sekä siihen liittyvää vuorovaikutusta ja tulokortin jokapäiväistä käyttöä, henkilöstön osaamista ja sen kehittämistä, tulokortin toteuttamiskelpoisuutta, perustehtävää, vanhempien osallisuutta ja varhaiskasvatussuunnitelman laadintaa sekä johtamista. Lisäksi avoimien kysymysten kautta saatiin tietoa myös pintaa syvemmltä sekä kartoitettiin vastaajien asioille antamia merkityksiä. Monivalintaväittämät toimivat avoimia vastauksia alustavina kysymyksinä. Analyysissä keskityttiin avoimiin kysymyksiin. Monivalintaväittämiä käytettiin laadullisen aineiston kaltaisesti avoimien vastausten tulkinnan tukena. (Hirsjärvi ym. 2013, 193-204.) Avoimien kysymysten määrä vaihteli kyselyjen välillä. Kyselyvaiheesta riippuen avoimia kysymyksiä oli alimmillaan 23 ja enimmillään 33. Avoimien kysymysten määrän mukaan saatoin täsmentää kysymyksen painopistettä. Useammalla avoimella vastauksella vastaaja sai mahdollisuuden saada oman äänensä paremmin kuuluviin.

Jokaisen lomakkeen lopussa viimeisen kysymyksen monivalintaväittämät käsitteivät vastaajan senhetkistä suhtautumista varhaiskasvatuksen tavoitteisiin, toimenpiteisiin ja mittareihin vuosille 2004-2006. Vastaaja valitsi monivalintaväittämistä senhetkistä kokemustaan vastaavan vastausvaihtoehdon. Hän perusteli omin sanoin valitsemaansa vastausvaihtoehtoa. Esimerkkejä suhtautumistavoista olivat muun muassa seuraavanlaiset avoimet vastaukset: olen täysin luottavainen, strategiatyö näkyy jo arjessa, on liian hidas prosessi tai vähän arveluttaa, onko hyötyä varhaiskasvatuksen ja johtamisen kehittämislle.

Kyselylomakkeen saatteineen lähetin ensimmäisen kerran joulukuussa 2004. Puolen vuoden kuluttua (toukokuu 2005) toisessa kyselylomakkeessa monivalintaväittämät ja avoimet kysymykset koskivat sisällöllisesti varhaiskasvatuksen tulokorttiin tutustumista ja osallisuutta strategiatyöskentelyn näkökulmasta. Kolmannessa kyselylomakkeessa (joulukuu 2005) monivalintaväittämissä ja avoimissa kysymyksissä tarkasteltiin keskeisesti sitä, miten varhaiskasvatuksen tulokorttia muutosjohtamisen välineenä käytettiin ja johdettiin työyhteisöissä. Neljännessä kyselylomakkeessa (toukokuu 2006) monivalintaväittämät ja avoimet kysymykset koskivat sisällöllisesti lähinnä sitä, miten varhaiskasvatuksen tulokortti muutosjohtamisen välineenä toteutui strategiatyöskentelyn näkökulmasta. Viimeisessä kyselylomakkeessa (joulukuu 2006) monivalintaväittämien ja avointen kysymysten yksi päänäkökulmista oli tulokortin käyttöönoton vaiheen tarkastelu.

Kyselylomake (Liite 2) ja saatekirje (Liite 1) muodostivat tutkimuslomakkeen. Saatekirjeen tarkoitus oli motivoida vastaamaan lomakkeeseen ja selvittää tutkimuksen taustaa ja vastaamista. Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla oli sama vastaamis- ja palautusaika. Toteutin kyselyn sähköpostikyselynä. Vilkka (2007, 75) toteaa, että parhaiten sähköpostikysely toimii, kun vastaajien kohdalla voidaan varmistaa, että kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet vastata kyselylomakkeeseen. Varmistin siis, että kyselyn vastaaminen onnistuu sähköpostitse kaikilta vastaajilta.

4.8.2 Aineiston keruun toinen vaihe: haastattelu

Olen valinnut aineiston keruun toisen vaiheen metodiksi haastattelun. Haastattelujen avulla on pyritty saamaan vielä syvempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Päädyin käyttämään haastattelua, sillä ajattelin saavani sen kautta esille sellaista tietoa, mitä en saanut kyselyjen avulla. Ajattelin myös haastattelujen ja kyselyjen vastausten täydentävän toisiaan. Haastattelu sopii tutkimukseeni, koska haastattelussa korostuvat tutkimuksessa mukana olleiden henkilöiden kokemukset tulostekortin käyttöönotosta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75-76.) Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 11, 35, 42-44), Hodgkinsonin ja Sparrowin (2002, 298) sekä Rolinin (2002) mukaan haastattelun etuina voidaan pitää sitä, että haastattelussa ihmiset nähdään subjekteina, oman asiansa ja toimintaympäristönsä asiantuntijoina.

Haastattelumuotona päädyin teemahaastatteluun. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että aihepiirit on etukäteen määritetty. Haastattelurunon (Liite 3) muodostin tutkimusongelmien, tutkimuksen viitekehyksen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetyn ja kyselyjen vastausten pohjalta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75; Hirsjärvi & Hurme 2011, 47-48.) Haastattelurunon muodostamiseen vaikutti myös omat kokemukseni sekä varhaiskasvatuksen tulostekortin käytöstä perustettavää tukevana välineenä ja muutosjohtamisen välineenä, että tulostekortin käyttökelpoisuudesta viiden vuoden ajalta viimeisestä kyselyvaiheesta. Haastattelurunko on esitetty liitteessä 3.

Teemahaastattelurunon avulla haastatteli ja varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt aihepiirit käydään läpi haastateltavan kanssa, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen (Eskola & Suoranta 2008, 87). Haastattelut vaihtelivat haastateltavan ja aihepiirien kiinnostuksen mukaan, minkä seurauksena esimerkiksi kokemukset tulivat selvästi esille. Haastateltava saattoi haluta tarkentaa vastauksiaan, palata aiempaan aihepiiriin tai syventää aihepiirejä. (Hirsjärvi & Hurme 2011.) Ajattelen, että vapaa keskustelu haastattelun ohessa oli hyvä ratkaisu esimerkiksi kokemusten esilletuloon. Minulla oli myös mahdollisuus tehdä tarkentavia lisäkysymyksiä, mikäli katsoin siihen tarvetta (Hirsjärvi & Hurme 2011, 42-43, 47-48; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013).

Haastattelin tutkimuksessa mukana olleet henkilöt kerran. Suoritin ensimmäisen haastattelun marraskuussa 2011. Haastateltavat saivat etukäteen sähköpostitse

tiedon haastattelun teema-alueista ja haastattelukysymyksistä, jotta he ehtivät tutustua niihin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Ajattelin myös, että haastateltava on rennompi haastattelutilanteessa tutustuttuaan haastattelun aihepiireihin etukäteen. Uskoin, että etukäteen annetut haastatteluaiheet eivät vie minulta mahdollisuutta edetä luovasti haastattelutilanteessa, vaikka haastateltavalla olisi omassa mielessään jokin valmis kokemus asiasta.

Haastattelut kestivät 30 minuutista 50 minuuttiin. Tein haastattelut siten, että sovin jokaisen haastateltavan kanssa etukäteen sellaisen ajan, jolloin haastateltavalla olisi mahdollisuus irrottautua työtehtävästään. Suoritin kaksi henkilökohtaista haastattelua kohdeorganisaation toimitiloissa ja kaksi puhelinhaastattelua. Suoritin henkilökohtaiset haastattelut erillisessä tilassa, jossa kukaan muu ei voinut kuulla haastattelua. Tein haastattelun alussa muutaman virittelykysymyksen, joiden tarkoituksena oli rakentaa haastattelutilanteeseen luottamuksellinen ilmapiiiri. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 102.) Virittelykysymykset eivät liittyneet varsinaisen haastattelun asioihin. Näitä keskustelun aiheita ei ole raportoitu tutkimuksen tuloksissa. Haastattelun etuna voidaan pitää sitä, että siinä voitiin säädellä aineiston keruuta joustavasti vastaajia myötäillen (Hirsjärvi ym. 2013). Vaikka haastattelurunko oli kaikille sama, haastattelu eteni samasta haastattelurungosta huolimatta eri tavoin eri haastateltavan kohdalla. (Hirsjärvi & Hurme 2011). Nauhoitin haastattelut haastateltavien luvalla digitaalisella tallentimella. Puhelinhaastatteluista tein vielä mahdollisimman tarkat muistiinpanot.

Haastattelu oli vapaaehtoinen, mutta toisen puhelinhaastattelun kohdalla koin tunteen siitä, että haastateltavalla oli kiire. Lähinnä kysymys oli siitä, että haastateltava koki tekemäni tarkentavat lisäkysymykset tarpeettomiksi. Tulkitsin hänen vastauksensa siten, että kyselin asioita, joista ei ole syytä keskustella tarkemmin. Vuorovaikutusta oli ajoittain vaikea luoda haastattelun aikana.

Haastateltavat toivat asioita esille selkeästi avoimemmin kuin kyselyjen aikana, mikä helpotti joidenkin vastausten tulkintaa.

4.9 Tutkimusaineiston analyysi

4.9.1 Kyselyaineiston laadullisen aineiston analyysi

Laadullisen aineiston sisällönanalyysi voidaan suorittaa aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110; Liite 4). Teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastossa voidaan ajatella olevan teoriasidonnaisen tutkimuksen, jossa aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa. Tällöin aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistusta. Tutkija voi myös tehdä huomioita empirian vastaamattomuudesta aiempiin tutkimuksiin. (Eskola 2001a, 96-97.) Teoriasidonnaista lähestymistapaa aineistoon voidaan kutsua myös abduktiiviseksi päättelyksi. Abduktiiviselle päättelylle on ominaista, että tutkijalla

on sekä teoreettinen että käytännöllinen esiymmärrys aiheestaan. (Anttila 2006, 62; Tuomi & Sarajärvi 2009, 96-99.) Kerättyä aineistoa analysoin teoriasidonnaisen sisällönanalyysin avulla. Tarkoituksena ei ole luoda uutta teoriaa, vaan löytää uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. (esim. Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-97.) Tavoittelin laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti todellisuuden ilmiön syvempää analysoimista ja kuvaamista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 28). Analyysimenetelmiä ohjaavat tutkimuksen filosofiset lähtökohdat (ks. esim. Crotty 1998, 58; Heikkinen ym. 2005, 342-343) Sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla pyrin muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvauksen, joka kytkee tulokset laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin tutkimustuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105).

Aloitin kyselyn avoimien vastausten analyysin keräämällä kyselylomakkeista jokaisen tutkimukseen osallistuneen henkilön avoimiin kysymyksiin antamat vastaukset omiksi tiedostoiksi Word-tekstinkäsittelyohjelmalla. Tutustuin avoimiin kysymyksiin annettuihin vastauksiin useaan kertaan. Avoimien vastausten pituus vaihteli. Lyhyin vastaus oli kaksi sanaa ja pisin 113. Osaan avoimista kysymyksistä ei vastattu. Vastaamattomia avoimia kysymyksiä kertyi yhteensä 24. Käsitelisin vastaamattomat avoimet kysymykset puuttuvana tietona. Palasin vastaajien ilmaisuihin useita kertoja analysoinnin eri vaiheissa, jotta olisin saanut syvällisen ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä. Avoimista vastauksista koottua aineistoa kertyi kaikkiaan 51 sivua fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,5.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2013, 160) sekä Tuomi ja Sarajärvi (2009) esittävät, että tutkija itse päättää, pitäytyykö hän aineiston analysoinnissa pelkästään ilmisällöissä vai nostaako hän esiin myös aineistoon tallentuneita piilomerkityksiä. Piilomerkitysten havaitsemista tapahtuu, kun tutkija tunnistaa aineistosta sivumerkityksiä, näkökulmia, ennakkoasenteita ja arvoja (Tuomi & Sarajärvi 2009). Myös Laine (2005, 97) esittää, että ihmisten attribuutioilmaisujen arviointi saattaa olla hankalaa, koska kommunikoinnissa käytetään paljon kaksoisviestintää, piilomerkityksiä ja nonverbaalia kommunikointia. Tässä tutkimuksessa analyysin painopiste oli aineiston ilmisällöissä, mutta pyrin huomioimaan analyysissä myös aineistoon tallentuneita piilomerkityksiä. Piilomerkityksiä oli mahdollista tehdä näkyviksi ottamalla huomioon myös tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden vaihtoehtoiset kokemukset. Sisällönanalyysin pyrkimyksenä oli luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Eskolan ja Suorannan (2008, 137) mukaan laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on myös kasvattaa aineiston informaatioarvoa.

Tutkimuksen laadullisen aineiston avulla oli tarkoitus saada tietoa tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kontekstisidonnaisista kokemuksista koskien varhaiskasvatuksen tulostietoa perustehtävää tukevana välineenä. Avoimien kysymysten aineiston analyysimenetelmänä käytin teoreettisen esiymmärryksen ja teoriasidonnaisen sisällönanalyysin vuoropuhelua. Sisällönanalyysi edellyttää oman aineiston hyvää tuntemusta sekä keskeisten käsitteiden ymmärtämistä. Si-

sällönanalyysi soveltuu käytettäväksi laadullisessa tutkimuksessa, jossa mielenkiinnon kohteena ovat käsitykset, kokemukset, kielen piirteet kommunikaationa ja sanoihin sisältyvät merkitykset (ks. Hirsjärvi ym. 2013; Metsämuuronen 2011). Analyysin seurauksena voidaan tarkastella asioiden ja tapahtumien merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä.

Kuten useat tutkijat (esim. Denzin & Lincoln 2005; Lincoln & Guba 2000) neuvovat, koetin sisällönanalyysin avulla välittää tutkimukseen osallistuvien äänen lukijoille. Tulkitsen siis tutkimusaineistoa tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kuvauksena heille olemassa olevasta todellisuudesta (Metsämuuronen 2011; Vanhala 2004, 20-21) ja tarkastelen asioiden ja tapahtumien merkitystä, seurauksia ja yhteyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Näin pyrin saamaan tutkitavasta ilmiöstä kuvauksen tiivistettyyn ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110, 116).

Luin huolellisesti aineistoa useaan kertaan tavoitteenani tutustua aineistoon ja ymmärtää aineiston sisältö sekä löytää aineistosta kiinnostavia asioita tutkimustehtävän ja tutkimuksen tarkoituksen kannalta. Ennen varsinaisen analyysin aloittamista määrittelin analyysiyksikön. Analyysiyksikkö valitaan aineistosta kuten aineistolähtöisessä analyysissä. Analyysiyksikkönä voi toimia aineiston yksikkö, esimerkiksi yksittäinen sana, lause tai ajatuskokonaisuus. Aineistoon tutustumisen perusteella päädyin käyttämään analyysiyksikkönä ajatuskokonaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 112.) Analyysiyksikkönä on ajatuskokonaisuus, jonka tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat omin sanoin kirjoittaneet. Analyysiyksikkö sisältää yhden tai useamman lauseen, riippuen vastaajien vastausten laajuudesta tai monisanaisuudesta. Perustelen ajatuskokonaisuuden valintaa sillä, että tutkin aineistoni ilmisisältöjä. Ajatuskokonaisuuden käyttäminen analyysiyksikkönä oli tarkoituksenmukaista ja tuotti tutkimuksen kannalta oleellista informaatiota.

Suoritin kyselyn avoimien vastausten aineiston analyysin jakamalla aineistoni tutkimuskysymysten mukaisesti. Etsin aineistosta, pitäen mielessä tutkimuskysymykset, olennaisia alkuperäisilmaisuja ja listasin ne mahdollisimman tarkkaan alkuperäisilmausujen perusteella (Hämäläinen & Maula 2004). Jatkoin aineiston pelkistämistä ja esitin aineistolle tutkimustehtävän mukaisia kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110-111). Pelkistämällä aineistoa karsin tutkimukselle epäolennaiset ilmaisut pois ja luokittelin tutkimustehtävään kuuluvia ajatuskokonaisuuksia (Metsämuuronen 2009, 48; Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-112). Pelkistystä muodostui yhteensä 404. Räsänen (2005, 97-99) mukaan tutkija on merkityksellinen henkilö aineiston käsittelyssä, koska tämän omat tulkinnat luovat pohjan aineiston työstämiselle jo tutkimuksen alussa. Luin pelkistettyä aineistoa läpi useaan kertaan etsien aineistosta samankaltaisuuksia ja eroja. Sisällönanalyysi oli pala palalta tapahtuvaa tekstin analyysia, missä luokittelin ajatuskokonaisuudet ryhmiin ja alustaviin luokkiin niiden samankaltaisuuden ja erilaisuuden mukaan.

Seuraavaksi ryhmittelin aineiston, jolloin yhdistin pelkistetyistä ilmauksista erilaistuuksien ja yhtäläisyyksien perusteella samaa tarkoittavia ajatuskokonaisuuksia luokkiin, jotka nimesin sisältöä kuvaavilla nimillä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 114). Ensimmäisten luokkien saadessa alustavaa hahmoaan luin tarkasti läpi luokkiin kokoamiani ajatuskokonaisuuksia ja testasin vielä kunkin sopivuutta toiseen mahdolliseen luokkaan.

Analysointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä sääntöjä, vaan tutkija kehittää oman luokittelujärjestelmänsä. Palasin useaan kertaan alkuperäisen aineiston pariin ja vertasin ajatuskokonaisuuksia laajempaan tekstikokonaisuuteen ymmärtääkseni paremmin sen, mihin luokkaan kyseinen ajatuskokonaisuus parhaiten sopi. Useiden tutkijoiden (esim. Eskola & Suoranta 2008; Hirsijärvi ym. 2013; Tuomi & Sarajärvi 2009) mukaan luokitusten muodostaminen aineistosta on hidas prosessi, joka edellyttää tutkijalta huolellista luokitusten tarkistamista ja ajoitusta paluuta alkuperäisen aineiston pariin kuvaavimman luokitusrungon aikaansaamiseksi. Palasin useaan kertaan alkuperäisen aineiston pariin ja vertasin ajatuskokonaisuuksia laajempaan tekstikokonaisuuteen ymmärtääkseni paremmin sen, mihin luokkaan kyseinen ajatuskokonaisuus parhaiten sopi. Seuraavaksi muodostin kaikille niille pelkistetyille ilmauksille, jotka viittasivat samaan teemaan, kuten muutos, yhden yhteisen tekijän. Alaluokkia muodostui yhteensä 16, ja ne olivat sisällöllisesti toisensa pois sulkevia. Luokittelu eteni yksityisestä lauseesta yleisemmälle tasolle, ja aineisto tiivistyi luokitteluvaiheiden seurauksena kattavaksi kuvaukseksi tutkimastani ilmiöstä (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009).

Tarkastelin alaluokkia etsien niistä samankaltaisia piirteitä, jotta eri luokat voisi yhdistää. Esimerkiksi yläluokka ”tieto varhaiskasvatuksen tulokortin käyttönotosta” syntyi yhdistämällä sitä kuvaavat alaluokat tieto, tiedonkulku, johtaminen, osallistuminen ja vaikuttaminen tietoon työyhteisössä. Yläluokkia syntyi neljä. Annoin yläluokille nimet, joka kuvasivat mahdollisimman hyvin kyseisen alaluokan muodostunutta sisältöä. Tuomen ja Sarajärven (2009, 115) mukaan aineistoa kuvaavien luokkien tulee olla selkeitä, yksiselitteisiä ja toisensa poissulkevia. Esimerkki ala- ja yläluokkien muodostaminen ajatuskokonaisuuksista löytyy liitteessä 3.

Seuraavaksi esittelen haastattelujen analyysin.

4.9.2 Haastattelujen analyysi

Koska haastatteluja oli ainoastaan neljä, päädyin siihen, että käsittelen haastattelut manuaalisesti ilman erityistä tietokoneavusteista ohjelmaa. Aloitin aineiston analyysin kuuntelemalla nauhoitteet mahdollisimman pian kunkin haastattelun jälkeen. Tällöin haastattelut olivat vielä hyvin muistissa. Jatkoin haastattelujen purkamisen kirjoittamalla nauhoittamani haastattelut auki sanatarkasti juuri siinä järjestyksessä, miten haastattelutilanne kunkin haastateltavan kohdalla eteni. (Hirs-

järvi ym. 2013, 222.) Haastattelutilanteesta riippuen kysymysten esittämisjärjestys saattoi vaihdella, vaikka kunkin haastateltavan kanssa käytiin samat aihepiirit läpi. Kysymysten järjestys saattoi vaihdella esimerkiksi silloin, kun haastateltava innostui jostakin teemasta ja puhe rönseyli moneen suuntaan. Luin tutkimuspäiväkirjaani muutamia kertoja palauttaen mieleeni sinne kirjaamani havainnot ja muistiinpanot. Olin tehnyt merkintöjä tutkimuspäiväkirjaani niistä kohdista, joita pidin merkityksellisinä tutkimusongelman kannalta. Muistiinpanojeni avulla kykenin palauttamaan lähes jokaisen haastattelutilanteen autenttisenä mieleeni.

Haastatteluaineiston pääasiallisena analyysimenetelmänä oli teemoittelu, joka pohjautuu haastateltavien vastauksiin (Metsämuuronen 2002, 214; Tuomi & Sarajärvi 2009, 110). Haastattelusta etsittiin vastaajien kokemuksia tulokortin kohteista ja tulokortin käyttöönottoon liittyvistä toimenpiteistä vastaajien useamman vuoden kokemuksen näkökulmasta. Näitä molempia teemoiteltiin kumpaakin erikseen. Teemoittelussa painottuu se, mitä kustakin aineistossa esiintyvistä teemasta on sanottu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95, 98.) Keskeiseksi nousi se, mitä haastateltavat kunkin teeman kohdalla puhuivat. Tehtävänäni oli heidän kokemustensa selvittäminen. Aikaisemman tiedon merkitys analyysissa on ennemminkin uutta ajattelua herättävä kuin teoriaa testaava. Tarkoituksena ei ole luoda uutta teoriaa, vaan löytää uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-97.)

Luin aineistoa useita kertoja läpi havaitakseni, nousiko varsinaisen haastattelurungon ulkopuolelta uusia teemoja esille. Teemoilla tarkoitin sellaisia aiheita, jotka saattavat nousta esille kysymysten yhteydessä, vaikka kysymyksellä olisi tarkoitus selvittää jotakin muuta asiaa. Aineistoa lukemalla pyrin saamaan haastateltavien kokemuksia esille syvällisemmin. Merkitsin ilmaukset haastattelurungon teemoihin (Eskola & Suoranta 2008; Hirsjärvi & Hurme 2008, 173-175; Patton 1990, 376; Tuomi & Sarajärvi 2009, 109-111). Osan ilmauksista merkitsin aluksi useampiin teemoihin, mutta ne jäsenyivät lopulta jonkin varsinaisen teeman alle. Uusintalukemisen jälkeen havaitsin, että aineistosta ei erottunut uusia teemoja, jotka olisivat informaatioltaan merkittäviä tutkimuksen kannalta.

Seuraavassa vaiheessa tarkastelin haastatteluja teemojen perusteella uudelleen. Pyrin jäsentämään tutkittavaa ilmiötä vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa. Keräsin yhteen jokaisen teeman sisällä esiin nousevia samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samankaltaisuuksien ja eroavuuksien pohjalta muodostin teemat. Tiivistin ja yhdistelin teemoja lopulliseen muotoonsa neljäksi teemaksi, joihin haastattelurungon kysymykset sijoittuivat osa-alueina (Hirsjärvi & Hurme 2011, 147-150). Aineistosta esiin nousevat teemat rakentuivat teemahaastattelussa käytettyihin teemoihin. Haastatteluissa vastaajat kertoivat kokemuksiaan näistä teemoista, joita olivat viestintä, muutosjohtaminen, perustehtävä ja tulokortti työssä oppimisen välineenä.

Kyetäkseni muodostamaan aineistosta kokonaiskuvan käsittelin vielä teemoitetun ja luokitellun aineiston. Käytin tulokinnassa apuna tuloskortin ja muutosjohtamisen tutkimustietoa ja teorioita, joiden kautta pyrin saamaan tutkittavalle ilmiölle syvyyttä. Peilasin myös siihen tietoon, jota itselleni on kertynyt oman työni kautta. Huomasin, että haastatteluaineiston uudelleen käsittelyn jälkeen alkoi kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä hahmottua tavalla, joka on kirjattuna tähän tutkimukseen.

4.9.3 Tutkimuspäiväkirja

Tutkimuksen aikana käytin tukiaineistona tutkimuspäiväkirjaa, joka tarjosi pitkäaikaisen mahdollisuuden tarkastella tutkittavaa ilmiötä monitahoisesti. Kirjoitin tutkimuspäiväkirjaa vihkoon (Hirsjärvi ym. 2004, 52-53). Kirjoitin päiväkirjaan tutkimuksen etenemiseen liittyvää prosessia. Kirjasin kyselytutkimuksen ja haastattelujen aikana tekemiäni havaintoja, ajatuksia ja muistiinpanoja luetusta tutkimuskirjallisuudesta. Tein merkintöjä tutkimuspäiväkirjaani niistä kohdista, jotka ajattelin merkityksellisiksi tutkimusongelman kannalta. Pitkäaikainen tutkimusprosessin jäsenitys kirkasti ajatuksiani ja prosessin hallintaa. Tutkimuspäiväkirjan avulla saatoin reflektoida myös kaksoisrooliani varhaiskasvatuksen kontekstissa. Mietin usein tutkimusajan aikana, miten asemoin itseni tutkijana omassa organisaatiossani. Kaksoisroolini saattoi tuoda haasteen, joka heijastui koko tutkimusprosessiin. Pohdin usein myös sitä, onko tutkimuksestani hyötyä varhaiskasvatuksen kehittämistoiminnalle. Saatoin palata aineistoihin myöhemmin tulkintaa tehdessäni. Vuosien aikana tein muun muassa merkintöjä varhaiskasvatuksen tuloskortin kehityskohteista perustehtävää tukevana välineenä, laadun arvioita ja muutosjohtamiseen liittyviä kysymyksiä. Tutkimuspäiväkirja toimi myös apuvälineenä oman ymmärrykseni kehittymisessä ja kokemusten jäsentämisessä. Päiväkirjan ja dokumenttiaineiston, Helsingin kaupungin yhteisstrategian, varhaiskasvatuksen tuloskortin ja Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden 2005 avulla kirjoitin tapauksesta yhtenäisen kertomuksen.

5 Tapauksen kuvaus

5.1 Varhaiskasvatuksen tulokortti Helsingin kaupungin varhaiskasvatuksessa asiakirjojen ja tutkimuspäiväkirjan valossa

Tässä tutkimuksessa tarkasteltavaksi tapaukseksi valikoitui Helsingin kaupungin varhaiskasvatuksessa vuonna 2004 käyttöönotettu tulokortti. Koska tässä tutkimuksessa muutosjohtamisen keskeisiksi ulottuvuuksiksi nimettiin sen kohteellisuus, ajallinen eteneminen, toteutustavan määrittely ja kokemuksellisuus, käsillä oleva tapaus kuvataan näiden ulottuvuuksien kautta.

Varhaiskasvatuksen muutoksen kohteena oli varhaiskasvatuksen perustehtävä: opetuksen, kasvatuksen ja hoidon toiminnallinen kokonaisuus ja talouden tasapaino tulevaisuudessa. Toisaalta tulokortin käyttöönoton avulla haluttiin lisätä henkilöstön tietoutta varhaiskasvatuksen paikallisesta strategiasta.

Helsingin sosiaalivirastossa ja varhaiskasvatuksessa tulokortin käyttöönotolla korostettiin tulokortin viestittävän toiminnan kokonaisuutta varmistamalla yhtenäisten toimintakäytäntöjen toteutuminen kaikilla palvelujen tasoilla. Tulokortti toimi viitekehyyksenä Helsingin varhaiskasvatuksen eri tasojen tavoitteiden huomioimiseksi. Näin tulokortista pyrittiin tekemään kokonaisvaltainen ja koko varhaiskasvatuksen toimijoita sitouttava väline.

Kyseisen tulokortin avulla pyrittiin kohdentamaan ja johtamaan varhaiskasvatuksen tavoitteita ja toteutuksia lainsäätäjän ja varhaiskasvatuksen ylläpitäjän haluamaan suuntaan tulevaisuusorientaisesti. Helsingin varhaiskasvatuksen muutoksen toteuttamistapaa voidaan kuvata ylhäältä päin tulleeeksi muutokseksi (Jones & Pound 2008), jossa pyrkimyksenä oli henkilöstön laaja-alainen osallistaminen ja vuorovaikutuksellinen työskentely.

Helsingin varhaiskasvatuksen muutoksella oli ulkoinen syy. Tämä liittyi varhaiskasvatuksen toimintaympäristöön. Koska varhaiskasvatusta oli alibudjetoitu, siitä muodostui talouden sopeuttamistarve varhaiskasvatuksen toiminnassa. (Helsingin kaupunki tarkastuslautakunta Arviointikertomus vuodelta 2004, 27.4.2005; 2005, 26.4.2006; 2006, 25.4.2007.) Sisäiset tekijät sen sijaan voivat johtaa muutoksiin muun muassa organisaation strategisessa suunnittelussa, johtamisjärjestelmässä, henkilöstössä ja organisaation rakenteissa. (Cao ym. 2002, 188; Johansson & Heide 2008, 288; Juppola 2005b, 105; Osborne & Brown 2005; Ylöstalo 2005, 10). Organisaation rakenteen muutos voi esimerkiksi olla nähtävissä päiväkodin johtajan työssä, mutta muutoksia voi olla nähtävissä myös työntekijän työssä. Hyvien asioiden, toimintamallien ja oman organisaation muutoksen lähteen tulee löytyä myös oman organisaation sisältä (Virtanen & Wennberg 2005, 50-51). Helsingin varhaiskasvatuksen sisäinen syy muutokselle oli pyrkimys varhaiskasvatustoiminnan laadun kehittämiseksi. Vuoden 2003 Varhaiskasvatussuunnitelman

perusteiden tavoitteena oli ohjata varhaiskasvatuksen sisällöllistä kehittämistä koko maassa ja luoda osaltaan edellytyksiä laadun kehittämiseksi yhdenmukaistamalla toiminnan järjestämisen perusteita. Tähän tavoitteeseen Helsingin varhaiskasvatuksessa pyrittiin varhaiskasvatussuunnitelmatyöllä. Varhaiskasvatuksen perustehtävä nojaa Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa määriteltäviin arvoihin ja lainsäädännölliseen taustaan (ks. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018). Varhaiskasvatusta ohjataan lainsäädännöllä sekä valtakunnallisilla ja kunnallisilla asiakirjoilla. Suomalaisessa varhaiskasvatuksessa nämä ovat useimmiten informaatio-ohjausvälineitä tai kehittävän arvioinnin periaatteita noudattavia välineitä. Varhaiskasvatuksen informaatio-ohjauksen välineitä ovat esimerkiksi Opetushallituksen laatima ja päättämä Varhaiskasvatuksen valtakunnalliset perusteet ja Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet, jotka luovat perustan kunnan varhaiskasvatussuunnitelmalle. Varhaiskasvatussuunnitelmaa voidaankin pitää strategisena ohjausvälineenä, jonka avulla pyritään edistämään varhaiskasvatuksen perustehtävän kehittämistä. Nämä välineet ohjaavat varhaiskasvatuksen sisällöllistä kehittämistä aikaisempaa tarkemmin. Lakisääteisen varhaiskasvatuksen arvioinnin tehtävänä on turvata varhaiskasvatuslain tarkoituksen toteuttamista ja tukea varhaiskasvatuksen kehittämistä. (Alila 2013.)

Tutkimusten mukaan (Alasuutari & Karila 2009; Nummenmaa, Karila, Joensuu & Rönnholm 2007, 13) valtakunnan tason varhaiskasvatussuunnitelmaprosessia ohjataan ja toteutetaan eri kunnissa eri tavoin. Kallialan (2008, 36, 39) mukaan valtakunnallisissa varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa esitetään käytäntöjä varsin yleisellä tasolla. Haasteena saattaa olla, että päiväkodissa toteutetaan käytännössä vaihtelevasti suunnitelmissa esitettyjä sisältöalueita (Hujala, Puroila, Parrila & Nivala 2007, 64; Venninen 2009, 42). Venninen (2009, 253) esittääkin, että päiväkotityön erityispiirteet tulee ottaa huomioon päiväkodeissa toteutettavissa pitkäjänteisissä kehittämishankkeissa. Päiväkodin varhaiskasvatuksen kehittämiseen liittyvien erilaisten ohjausvälineiden käyttö edellyttää työyhteisön yhteistä aikaa muutoksen toteuttamiseen (Karila 2000, 115; Venninen 2009, 42).

Organisaatio on yleensä monella tavoin vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa, jolloin sisäisten ja ulkoisten tekijöiden erottaminen on usein vaikeaa. Tässäkin tapauksessa varhaiskasvatussuunnitelmatyö voidaan nähdä sekä sisäisenä että ulkoisena muutostyönä, sillä varhaiskasvatussuunnitelmatyö kiinnittyi kansalliseen varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden käyttöönottoon. Perusteasiakirja oli kyseisenä ajankohtana Terveystieteen ja hyvinvoinnin laitoksen laatima suositus, vaikkakin se otettiin kunnissa laajasti käyttöön.

Kriteerit, joiden perusteella arvioitiin varhaiskasvatuksen muutosta, perustuivat tulostietoon asetettuihin tavoitteisiin, toimenpiteisiin ja mittareihin. Voidaan ajatella, että organisaation muutos näyttäytyy siten, että ”siinä päivittäinen elämä työpaikalla vähitellen siirtyy nykyisestä toimintatavasta ja elämästä uuteen, nykyiseen verrattuna toisenlaiseen elämänmenoon”. Muutos ei ole näin ollen erilli-

nen prosessi, vaan se on yhteydessä koko organisaatioon, sen tavoitteisiin ja toimintatapoihin. (Juppo 2011, 54; Meyer & Stensaker 2006.) Varhaiskasvatuksessa tavoiteltava muutos koski muutosjohtamisen määrittelyn mukaisesti koko Helsingin kaupungin varhaiskasvatuksen ja toimijoiden ajattelutapoja. Syksystä 2004 varhaiskasvatuksen tulokortin käyttöönoton myötä Helsingin kaupungin ylläpitämässä varhaiskasvatuksessa päätettiin aloittaa eri toimijoiden ajattelutavan muutokseen ohjaaminen sekä varhaiskasvatusorganisaation johdonmukainen ja järjestelmällinen kehittäminen. Helsingin varhaiskasvatuksessa muutoksen taustalla olevat tekijät liittyivät kontekstiin, jossa varhaiskasvatuksen eri tasoilla työskentelevät ihmiset kokivat muutoksen ja vaikuttivat siihen omalla toiminnallaan ja kokemuksillaan. Varhaiskasvatuksen toiminnan toteuttaminen varhaiskasvatuksen tulokortin avulla voidaan kuvata monitahoiseksi ja -tasoiseksi prosessiksi.

Kun tulokortin käyttöönottoa aikanaan suunniteltiin Helsingissä, käytettiin siitä nimeä ”lasten varhaiskasvatuksen vastualueen tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit vuosille 2004–2006”. Tulokortin viralliseksi nimitykseksi otettiin käyttöön ”varhaiskasvatuksen tulokortti”. Kaplanin ja Nortonin (1996a, 286) kehittämää tulokorttia muokattiin varhaiskasvatuksen toiminnan ja johtamisen tukiyksikössä Helsingin varhaiskasvatuksen toiminnalle sopivaksi ja sen omia näkökulmia korostavaksi. Varhaiskasvatuksen tulokortti oli eksplisiittisesti määritelty selkeä julkinen suunnitelma, joka voidaan nähdä varhaiskasvatuksen perustehtävän, arvojen, pedagogisten sisältöalueiden ja normien sekä taloudellisen tuloksellisuuden vaateen summana (Nonaka & Takeuchi 1995).

Varhaiskasvatus tarvitsi viitekehyksen ja prosessin, jotka auttoivat jäsentämään perustehtävää ja strategiavaihtoehtoja niin, että yksilöllisten kokemusten lisäksi syntyi yhteisiä toimenpiteitä tulevaisuusorienteisesti.

Varhaiskasvatuksen tulokortti otettiin käyttöön sekä strategisena että operationaalisena työvälineenä kaikilla varhaiskasvatusalueilla ja kaikissa päiväkodeissa, perhepäivähoidossa ja ryhmäperhepäiväkodeissa syksyllä 2004. Tärkeänä pidettiin tulokortin viemistä osaksi jokaisen työntekijän päivittäistä työtä. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että jokainen toimipiste velvoitettiin laatimaan vuosittainen tulokortti varhaiskasvatuksen tavoitteiden, toimenpiteiden ja mittareiden pohjalta. Tulokortin toteutumista arvioitiin ja kehitettiin toimipisteiden kokousrakenteissa ja kehittämissäpäivissä. Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien tehtävänä oli viestittää tulokortista ja osallistaa henkilöstö mukaan käyttöönottoon toteuttamaan tulokortin käyttöönottoprosessia. Varhaiskasvatuksen aluepäälliköt johtivat aluetason tulokortin implementointiprosessia monitasoisissa ja monimuotoisissa esimies- ja henkilöstötapaamisrakenteissa. Varhaiskasvatuksen vastuualueen muutosjohtamisesta vastasi varhaiskasvatusjohtaja. Hänen apunaan toimi varhaiskasvatuspäällikön johtama toiminnan ja johtamisen tukiyksikkö suunnittelijoinen ja asiantuntijoinen. Varhaiskasvatusjohtaja tapasi varhaiskasvatusalueiden päälliköitä pääsääntöisesti johtoryhmäkokouksissa, strategia- ja kehittämissäpäivissä sekä koulutusten aikana.

Tutkimuksen alkaessa varhaiskasvatus oli osa Helsingin sosiaalivirastoa. Helsingin sosiaalivirasto otti tulokortin käyttöön Helsingin eri organisaatioista ensimmäisenä. Tulokortti oli sosiaaliviraston käytössä vuosina 2000 - 2008. Tulokortin käyttöönotto nivoutui organisaatiouudistukseen, joka oli Helsingin kaupunginjohtajan syksyllä 1997 asettaman sosiaali- ja terveydenhuollon kustannus- ja organisaatiokomitean työtä, jonka yhtenä tehtävänä oli selvittää varhaiskasvatuksen organisaatiossa tarvittavia muutoksia. Komitea esitti kesällä 1999, että sosiaalivirasto selvittää, toisiko varhaiskasvatuksen muodostaminen omaksi vastuualueekseen toiminnallista tehokkuutta ja kustannussäästöä hallinnossa. Kunnallinen työmarkkinalaitos esitti jo vuonna 2000 kunnille ja kuntayhtymille suosituksen, jossa toivottiin niiden ottavan tulokortin perusnäkökulmaksi ja johtamisen perustaksi. (KT:n yleiskirje 15/2000.) Sosiaaliviraston sosiaalijohtaja Kananoja (1999 –2006) piti tärkeänä käynnistynyttä strategiatyötä, joka loi perustaa sosiaaliviraston muutokselle. Syksyllä 2000 Helsingin varhaiskasvatuksen organisaation todettiin olevan monimuotoinen ja epäyhtenäinen. Varhaiskasvatuksen talousjohtamisen heiveröisyys ja organisaation epäyhtenäisyys olivat yhteenvedon mukaan oleellisia heikkouksia. Helsingin kaupungin taloudellinen tilanne heijastui varhaiskasvatuksen strategiseen johtamiseen. Taloudellista lamaa onkin kuvattu suurimmaksi kuntien toimintaympäristössä tapahtuneeksi muutokseksi 1990-luvulta lähtien (Temmes & Kiviniemi 1995, 17). Varhaiskasvatukselta puutui raportin mukaan myös visio ja strategia, jonka varhaiskasvatuksen kenttä tuntesi omakseen (Stakesin kehittämisselvitys 16.8.2000).

Sosiaalilautakunta hyväksyi kesällä 2003 sosiaaliviraston strategiasuunnitelman vuosille 2004 –2010. Strategiasuunnitelman implementointi Helsingin varhaiskasvatukseen merkitsi varhaiskasvatuksen tulokortin käyttöönotossa tulokortin varhaiskasvatustoiminnan ja taloussuunnittelun kiinteätä yhteyttä. Tämä osaltaan aiheutti haasteen soveltaa ja mieltää yrityspuolen johtamisvälinettä toimivaksi julkisella varhaiskasvatuksen sektorilla. Vuonna 2004 sosiaaliviraston johtamista ja toiminnan suunnittelua tukevaksi johtamisen ohjausmalliksi otettiin käyttöön uusi strategia ja strategiaa toteuttava tulokortti. Sosiaaliviraston strategia luotiin Helsingin kaupungin strategiaohjelman pohjalta.

Sosiaaliviraston strategisen johtamisen toteuttaminen uutena johtamisfilosofiana käynnistyi varhaiskasvatuksen sektorilla vuoden 2004 alusta ensimmäisenä elämänsäkaaren mukaisista osastotasoisista vastuualueista. Varhaiskasvatuksen uudeksi linjaorganisaatiomalliksi muodostui kolmitasoinen malli: varhaiskasvatusjohtaja, varhaiskasvatuksen aluepäällikkö ja päiväkodin johtaja/perhepäivähoidon ohjaaja.

Varhaiskasvatuksen tulokorttia luotaessa sen kehittelyyn oli olemassa oma työryhmänsä. Työryhmä oli edustuksellinen: varhaiskasvatusjohtaja, varhaiskasvatuspäällikkö, vastuualueen johtoryhmä, johtamisselvitystyöryhmä ja johtamisen tukiyksikkö sekä varhaiskasvatuksen aluepäälliköt. Työryhmässä ei ollut

lasten kanssa päivittäistä työtä tekevän henkilöstön edustusta. Syksyllä 2004 aloitettiin muutosprosesseihin perehtyneen ulkopuolisen konsultin johdolla tulokortin käyttöönottoprosessi. Alkuvaiheen jälkeen muutosprosessi kehittyi yhteistoiminnallisempaan suuntaan. Yhteistoiminnallinen ja vuorovaikutteinen toimintatapa nähtiin yhteisen tulevaisuuden tahtotilan suuntaisena työskentelynä. Tästä toimintatavasta kerrotaan tarkemmin alaluvussa 5.2. Tulokortin käyttöönotossa yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden suhteet eivät kuitenkaan ole mitään toisistaan riippumattomia tasoja vaan pikemminkin virtauksia ja prosesseja, joihin yksilöt ja ryhmät kiinnittyvät eri tavoin ja jotka yhdessä muodostavat varhaiskasvatuksen vastuualueen kokonaisuuden.

Varhaiskasvatuksen toimintaympäristön muutoksen kriittinen kohta oli, miten onnistutaan organisaatiossa implementoimaan uusi johtamisen ohjausväline, varhaiskasvatuksen tulokortti, ja edelleen sen toteuttamisen ja työprosessien implementointi. Helsingin kaupungin henkilöstötoimikunta totesi jo 2000-luvun lopulla, että koko henkilöstön mukaan ottaminen varhaiskasvatuksen organisaation kehittämiseen on tärkeää. Varhaiskasvatuksen johtaminen on strategisen johtamisen tehtävä, jonka tavoitteena on antaa varhaiskasvatustyölle edellytykset toteuttaa laadukasta varhaiskasvatusta (Hujala & Turja 2011). Tulokortin käyttöönotto toi tähän määritelmään ulottuvuuden, josta ei ollut aiemmassa kotimaisessa varhaiskasvatuksen tutkimuskirjallisuudessa puhuttu – varhaiskasvatuksen perustehtävän tukemisen rinnalle keskeiseksi tehtäväksi asetui talouden tasapainotus.

5.2 Tulokortin tavoite ja sisällöt Helsingin varhaiskasvatuksessa vuosina 2004-2011

Varhaiskasvatuksen tulokortin sisältö perustui Helsingin kaupungin arvoihin ja yhteisstrategioihin. Varhaiskasvatuksen tulokortin sisältö, toimenpiteet ja mittarit määrittivät, kuinka tulokorttia tuli käyttää ja mitä tavoitteita sen avulla viestitettiin varhaiskasvatuksen vastuualueella. Kaiken varhaiskasvatustoiminnan, joka varhaiskasvatuksen tulokorttiin kirjattiin toteutettavaksi, täytyi liittyä perustehtävään ja taloustavoitteisiin. Tämä perustehtävä ohjasi varhaiskasvatuksen työntekijöiden osaamisen käyttöä.

Seuraavaksi esitellään tarkemmin varhaiskasvatuksen tulokortti vuosina 2004 –2006.

5.2.1 Varhaiskasvatuksen tulokortti vuosina 2004-2006

Tulokortti sisälsi tutkimuksen kohteena olevina vuosina 2004 –2006 ne tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit, joita henkilöstön tuli toteuttaa omissa työtehtävissään ja toimintakonteksteissaan. Tulokortin näkökulmina olivat asiakkaat ja

vaikuttavuus, prosessit ja rakenteet, osaaminen ja uudistuminen sekä talous ja resurssit. Näihin liittyviä tavoitteita, toimenpiteitä ja mittareita on kuvattu tarkemmin taulukossa 1.

Taulukko 1. Asiakkaat ja vaikuttavuus tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit vuosille 2004-2006.

ASIAKKAAT JA VAIKUTTAVUUS		
Tavoitteet	Toimenpiteet	Mittarit
1 Hyvä kasvu ympäristö Helsingin varhaiskasvatuksen lapsille	Analysoidaan ja kehitetään kasvu-ympäristöä varhaiskasvatuksessa	Varhaiskasvatuksen laadun itsearviointi-väline
1.1 Toiminnan lähtökohtana on osallistuva lapsi	Kehitetään hoito- ja kasvatuskeskusteluja sekä vanhempia osallistava toiminta kasvatuskumppanuuden suuntaan	
1.2 Henkilöstön hyvä yhteistyö ja vuorovaikutus lasten ja vanhempien kanssa		
1.3 Lasten vanhempien osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen		
2 Oikein kohdennetut ja oikea-aikaiset palvelut sekä tarvittavat tukitoimet varhaiskasvatuksessa oleville lapsille	Otetaan käyttöön palvelusuunnitelma	Seurataan Efficasta palvelusuunnitelmien määrää
2.1 Toimiva verkostoyhteistyö	Käynnistetään tukipalveluvalikon kartoitus ja arviointi	Työstetään mittari yhdessä kumppaneiden kanssa
	Luodaan alueelliset toimivat yhteistyöfoorumit ja rakenteet lasten ja perheiden kanssa toimivien kumppaneiden kesken	

Asiakkaat ja vaikuttavuus -näkökulmassa tavoitteena esitettiin seuraavat tavoitteet:

Hyvä kasvuympäristö Helsingin varhaiskasvatuksessa oleville lapsille. Toiminnan lähtökohtana oli osallistuva lapsi, henkilöstön hyvä yhteistyö ja vuorovaikutus lasten ja vanhempien kanssa sekä lasten vanhempien osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen. Tälle tavoitteelle oli toimenpiteeksi kirjattu hoito- ja kasvatuskeskustelujen kehittäminen ja vanhempien osallistava toiminta kasvatuskumppanuuden suuntaan. Toinen toimenpide piti sisällään lapsen kasvuympäristön analysoinnin ja kehittämisen varhaiskasvatuksessa. Mittariksi oli sovittu varhaiskasvatuksen laadun itsearviointiväline, jota toteutettiin työyhteisötasolla. Varhaiskasvatuksen laadun itsearviointiväline (liite 5) otettiin käyttöön Sosiaali- ja terveysministeriön suosituksesta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2004:6, 73-74.) Varhaiskasvatuksen laadun tarkastelun kohteina oli neljä näkökulmaltaan erilaista laatutekijää. Laatutekijöitä olivat puitetekijät (reunaehtoja laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisessa), välilliset tekijät (toiminnallisesti laatua säätelevä), kasvatusprosessiin liittyvät tekijät ja vaikutukselliset tekijät (tuotoksen taso). Laadunarviointimallin ovat kehittäneet Hujala, Parrila, Lindberg, Nivala, Tauriainen ja Vartiainen (1995/1999). Varhaiskasvatuksen laadun itsearviointivälineen tavoitteena oli myös lisätä Helsingin varhaiskasvatuksen kehittämistoimintaa ja laatutyötä sekä kehittää eri toimijoiden välistä yhteistyötä (Alila 2013, 30). Toiseksi mittariksi valittiin asiakastyytyväisyyskyselyyn lasten kysymykset (onko hoitopaikassasi kivaa ja onko sinulla tarpeeksi aikaa leikkiä).

Toisena tavoitteena oli *oikein kohdennetut ja oikea-aikaiset palvelut sekä tarvittavat tukitoimet varhaiskasvatuksessa oleville lapsille*. Toimenpiteinä olivat palvelusuunnitelman käyttöönotto, tukipalveluvalikon kartoituksen ja arvioinnin käynnistäminen sekä alueellisten toimivien yhteistyöfoorumien ja -rakenteiden luominen lasten ja perheiden kanssa toimivien kumppaneiden kanssa. Näille toimenpiteille asetettiin seuraavat mittarit: positiivisten diskriminaatiohankkeiden alueelliset arviot, asiakasfoorumikokeilun käynnistäminen jollakin alueella, jokaiselle lapselle Efficaan kirjattu palvelusuunnitelma sekä yhteistyötä kuvaavan mittarin työstäminen yhdessä lapsiperheiden palvelujen kanssa.

Näihin liittyviä tavoitteita, toimenpiteitä ja mittareita on kuvattu tarkemmin taulukossa 2.

Varhaiskasvatuksen tulostietojen prosessien ja rakenteiden kohdalla oli kirjattu seuraavat tavoitteet: *yhteisesti sovittu johtamisrakenne varhaiskasvatusalueilla*. Toimenpiteiksi oli määritelty johtamisselvityksessä se, että arvioidaan johtamisen edellytykset ja luodaan toimintamalli sekä määritellään ja kuvataan yhtenäiset toiminnot liittyen kehittämispäiviin, kehityskeskusteluihin ja kokousrakenteeseen. Tavoitteen saavuttamiseksi oli määritelty mittariksi se, että selvitetään johtamisresurssien alueellinen jakauma. Toisena tavoitteena oli *hyvä varhaiskasvatuksen asiakaspalvelu*. Toimenpiteiksi oli sanottu varhaiskasvatuksen palveluohjauksen toimintaohjeen käyttöönotto. Lisäksi haluttiin huolehtia, että Internetissä, viraston keskitetyssä neuvonnassa, sosnetissa ja y-aseamalla oli ajankohtainen tieto varhaiskasvatuksesta. Mittarina toimi asiakastyytyväisyyskysely. Kolmanneksi

tavoitteeksi määriteltiin *varhaiskasvatuksen varhaiskasvatussuunnitelmaprosessin eteneminen kaikilla tasoilla*. Toimenpiteen mukaan vastuutettiin ja aikataulutettiin johtamistoimenpiteet eri johtamistasoille. Varhaiskasvatussuunnitelmaprosessille sanoitettiin mittariksi se, että vastuualueen johtoryhmässä käsiteltiin kaksi kertaa lukukaudessa varhaiskasvatussuunnitelman johtamistoimenpiteiden eteneminen.

Näihin liittyviä tavoitteita, toimenpiteitä ja mittareita on kuvattu tarkemmin taulukossa 3.

Taulukko 2. Prosessit ja rakenteet tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit vuosille 2004-2006.

PROSESSIT JA RAKENTEET		
Tavoitteet	Toimenpiteet	Mittarit
1 Yhteisesti sovittu johtamisra- kenne varhaiskasvatusalueilla	Johtamisselvityksessä arvioidaan johtamisen edellytykset ja luodaan toimintamalli	Selvitetään johtamis- resurssien alueellinen jakautuminen
1.1 Tasapuoliset johtamisen edellytykset	Määritellään ja kuvataan yhtenäi- set toiminnot (kehittämispäivät, ke- hityskeskustelut, kokousrakenne)	
1.2 Riittävä toimintayhtenäisyys		
2 Hyvä varhaiskasvatuksen asiakaspalvelu	Otetaan käyttöön varhaiskasvatuk- sen palveluohjauksen toimintaohje	Asiakastyytyväisyysky- sely
2.1 Yhteisesti sovittu palveluoh- jaus	Huolehditaan, että internetissä, vi- raston keskitetyssä neuvonnassa, sosnetissa ja y-asemalla on ajan- tasainen tieto varhaiskasvatuk- sessä	
2.2 Oikein ajoitettu selkeä ja laa- dukas tiedottaminen		
3 Varhaiskasvatuksen varhais- kasvatussuunnitelmaprosessin eteneminen kaikilla tasoilla	Vastuutetaan johtamistoimenpiteet eri johtamistasoille	
3.1 Selkeä vasuprosessin johta- misrakenne	Aikataulutetaan prosessi	

Kolmannessa näkökulmassa osaaminen ja uudistuminen tavoitteina olivat seu-
raavat: *korkeatasoinen varhaiskasvatusosaaminen*. Toimenpiteiksi oli kuvattu

varhaiskasvatusohjausryhmän perustaminen ja refleктоivan työotteen vahvistaminen sekä osaamisen jakaminen varhaiskasvatussuunnitelmien työstämisessä varhaiskasvatusalueilla. Mittareina toimivat lastenhoitajien osaamiskartoituksen piilottien tulosten hyödyntäminen ja varhaiskasvatuksen laadun itsearviointiväline. Toisena tavoitteena oli *henkilöstön työhyvinvoinnin turvaaminen*. Toimenpiteiden mukaan viritettiin uusi yhteistoimintasopimus uudistuneeseen yhteistoimintaan ja lisättiin osallisuutta yhteistoimintafoorumeilla, kehittämispäivillä ja varhaiskasvatussuunnitelmien työstämisessä. Lisäksi kehityskeskustelut, työsuorituksen arviointi ja osaamiskartoitukset haluttiin toteuttaa kannustavassa hengessä. Näille mittareiksi annettiin työhyvinvointimittauksen johtamisosioiden tulokset ja työyhteisöjen toimivuusosioiden tulokset.

Näihin liittyviä tavoitteita, toimenpiteitä ja mittareita on kuvattu tarkemmin taulukossa 4.

Varhaiskasvatuksen tuloskortin talous ja resurssit -osioon oli tavoitteet kirjattu seuraavasti: *monipuolinen varhaiskasvatuksen palveluverkko alle kouluikäisten lasten varhaiskasvatukseen*. Toimenpiteiden mukaan haluttiin ottaa käyttöön varhaiskasvatuksen palvelusuunnitelmat ja palveluohjauksen tehostaminen. Palveluohjauksen tehostamisella tarkoitettiin sitä, että lapsiperheille tarjottiin mahdollisuus saada palveluohjausta varhaiskasvatuksen palveluihin keskitetyiltä palveluohjaajilta. Lisäksi toteutettiin varhaiskasvatuksen palveluverkon muutostarpeet, jolla tarkoitettiin joustavaa ja taloudellista toimitilaverkkoa, sekä selvitettiin edellytykset ja toimenpiteet yksityisen hoidon tuen käytön lisäämiseksi vähintään 4%:lle alle kouluikäisistä lapsista. Asiakastytyväisyyskyselyn avulla kysyttiin ”*Lapseni on tällä hetkellä mieleisessäni päivähoitopaikassa*”, jolle asetettiin tavoitetasoksi 3,8:n (asteikko 1-5) tulos. Toisena tavoitteena toimi *varhaiskasvatuksen suunnittelun* osuvuus. Tälle toimenpiteenä olivat taloudellisen varhaiskasvatuksen suunnittelun ja seurannan osaamisen lisääminen, varhaiskasvatuksen eri palvelumuotojen kustannusten seuranta ja arviointi, taloushallinnon ja strategia-yksikön kanssa yhteistyössä toimiminen sekä varhaiskasvatuksen suunnittelun vuosikellon käyttöönotto. Näille mittareina olivat ennustetun suoritteen ja toteutuman suhteen ja laskennallisen hoitopäivän hinnan seuranta. Kolmantena tavoitteena oli *oikein kohdennettu ja mitoitettu varhaiskasvatuksen henkilöstö*. Tämä määriteltiin ammattitaitoisen ja pysyvän henkilöstön saatavuuden varmistamisen näkökulmasta. Lisäksi tarkoituksena oli toimivan sijaisjärjestelmän toteuttaminen varhaiskasvatuksessa. Toimenpiteissä kuvattiin henkilöstöstrategian uudistaminen, varahenkilöstön määrän ja vuosilomasuunnitelman periaatteista sopiminen.

Taulukko 3. Osaaminen ja uudistuminen tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit vuosille 2004-2006.

OSAAMINEN JA UUDISTUMINEN		
Tavoitteet	Toimenpiteet	Mittarit
1 Korkeatasoinen varhaiskasvat- tusaaminen	Perustetaan vasuohjausryhmä	Mittareiden määrittely vielä jäsentymätöntä
1.1 1.1 Yhteinen ymmärrys var- haiskasvatuksen merkityksestä lapsen arjessa	Vahvistetaan reflektointia työtö- tetä	
1.2 Arviointimenetelmien kehittä- minen	Jaetaan osaamista varhaiskasva- tussuunnitelman työstämisessä alu- eella ja Innokit-verkossa	
1.3 Uuden tiedon hallinta ja osaa- misen ylläpitäminen		
2 Henkilöstön työhyvinvoinnin turvaaminen	Viritetään uusi yhteistoimintasopi- mus uudistuneeseen yhteistyötoi- mintaan	Arvioidaan työhyvin- vointisuunnitelma
2.1 Vuorovaikutuksen ja osalli- suuden lisääminen	Lisätään osallisuutta yt-foorumeilla, kehittämispäivillä ja varhaiskasva- tussuunnitelman työstämisessä	
2.2 Kannustavan johtamiskulttuu- rin vahvistaminen	Kehittämiskeskustelut, työsuorituks- sen arviointi ja osaamiskartoitukset toteutetaan kannustavassa hen- gessä	
2.3 Työn kuormittavuuden hal- linta		

Taulukko 4. Talous ja resurssit tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit vuosille 2004-2006.

TALOUS JA RESURSSIT		
Tavoitteet	Toimenpiteet	Mittarit
1 Monipuolinen varhaiskasvatuk- sen palveluverkko alle kouluikäis- ten lasten varhaiskasvatukseen	Otetaan käyttöön varhaiskasvatuk- sen palvelusuunnitelmat ja tehoste- taan palveluohjausta	Mittareiden määrittely vielä jäsentymätöntä
1.1 Varhaiskasvatuksen asiak- kaan palvelutarve ohjaa palvelu- jen tuottamista	Toteutetaan varhaiskasvatuksen palveluverkon muutostarpeet	Asiakastyytyväisyysky- sely
1.2 Varhaiskasvatuksen mo- nituottajuuden lisääminen	Selvitetään edellytykset ja toimenpi- teet yksityisen hoidon tuen käytön li- säämiseksi vähintään 4 %:lle alle kouluikäisistä lapsista	
2 Varhaiskasvatuksen suunnitte- lun osuvuus	Lisätään varhaiskasvatuksen suun- nittelun ja seurannan osaamista	Seurataan ennustetun suorituksen/toteuman suhdetta
2.1 Suunnitteluosaamisen pa- rempi hyödyntäminen varhais- kasvatuksen kaikilla tasoilla	Seurataan ja arvioidaan varhaiskas- vatuksen eri palvelumuotojen kus- tannuksia	Laskennallinen hoito- päivän hinta lähestyy Kuusikon keskiarvoa
2.2 Varhaiskasvatuksen tilojen monipuolinen ja muuntautuva käyttö	Toimitaan yhteistyössä taloushallin- non ja strategiayksikön kanssa Otetaan käyttöön varhaiskasvatuk- sen suunnittelun vuosikello	
3 Oikein kohdennettu ja mitoitettu varhaiskasvatuksen henkilöstö	Tuodaan varhaiskasvatuksen näkö- kulma henkilöstöstrategian uudis- tukseen	
3.1 Ammattitaitoisen ja pysyvän henkilöstön saatavuuden varmis- taminen	Sovitaan varhaiskasvatuksen vara- henkilöstön määrä ja vuosiloma- suunnittelun periaatteet	
3.2 Toimiva sijaissijärjestelmä var- haiskasvatuksessa		

Oikein kohdennettu ja mitoitettu varhaiskasvatuksen henkilöstö. Tämä määriteltiin ammattitaitoisen ja pysyvän henkilöstön saatavuuden varmistamisen näkökulmasta. Lisäksi tarkoituksena oli toimivan sijaisjärjestelmän toteuttaminen varhaiskasvatuksessa. Toimenpiteissä kuvattiin henkilöstöstrategian uudistaminen, varahenkilöstön määrän ja vuosilomasuunnitelman periaatteista sopiminen.

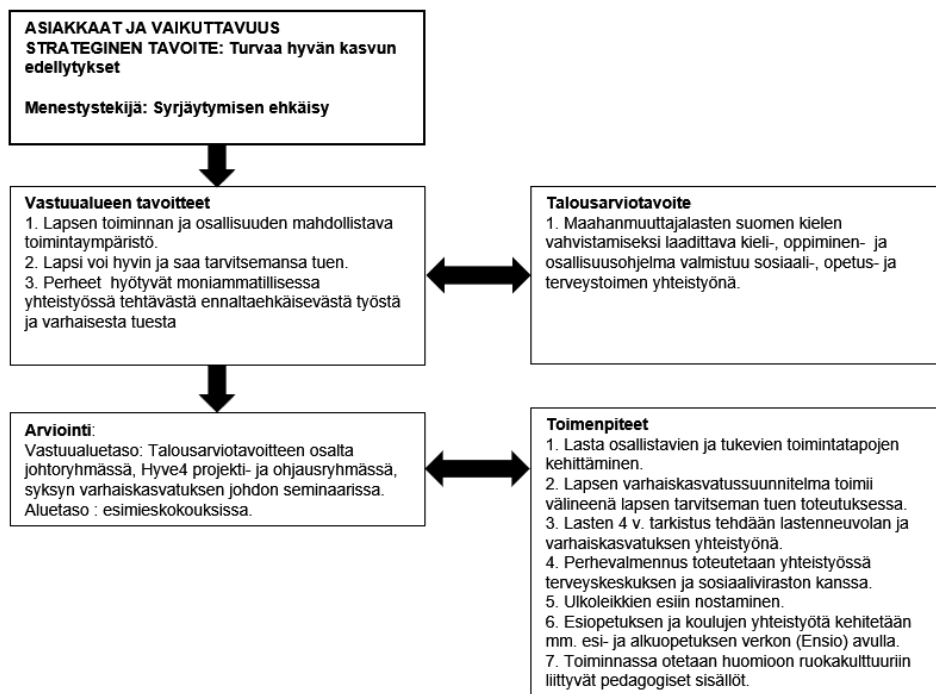
Yhteenvetona voidaan todeta, että varhaiskasvatuksen tulokortin avulla pyrittiin kohdentamaan varhaiskasvatuksen tavoitteita, toimenpiteitä ja mittareita sekä toteutuksia lainsäätäjän ja varhaiskasvatuksen järjestäjän haluamaan suuntaan tulevaisuusorienteisesti. Tulokortissa kuvattiin toiminnan lähtökohdaksi osallistuva lapsi, lapsen hoito- ja kasvatustilustelujen kehittäminen ja vanhempien osallistava toiminta kasvatuskumppanuuden suuntaan sekä kasvuympäristön analysointi ja kehittäminen varhaiskasvatuksessa. Talouden ja resurssien tavoitteiksi asetettiin varhaiskasvatuksen suunnittelun ja seurannan osaamisen lisääminen ja yhteistyö taloushallinnon ja strategiayksikön kanssa. Toimenpiteiden ja mittareiden laatimista vielä harjoiteltiin. Seuraavaksi esitellään tarkemmin vuoden 2011 varhaiskasvatuksen tulokortti.

5.2.2 Varhaiskasvatuksen tulokortti vuonna 2011

Varhaiskasvatuksen tulokortti sisälsi vuonna 2011 varhaiskasvatuksen vision *"Stadissa on kliffaa olla snadi"*. Vision mukaan varhaiskasvatus edistää lapsen turvallista kasvua ja vaalii lapsuuden unelmia Helsingissä. Varhaiskasvatustoiminnassa korostettiin lapsille ominaista toiminnan tapaa, johon kuuluvat leikkiminen, liikkuminen, taiteellinen kokeminen ja ilmaiseminen sekä tutkiminen.

Tulokortin asiakkaat ja vaikuttavuus -näkökulman strategisena tavoitteena oli *turvata lapsen hyvän kasvun edellytykset*. Menestystekijäksi sovittiin syrjäytymisen ehkäisy. Talousarviotavoitteena oli maahanmuuttajalasten suomen kielen vahvistaminen. Kielen vahvistamiseksi sovittiin kieli-, oppimis- ja osallisuusohjelman laatiminen yhteistyössä sosiaali-, opetus- ja terveystoimen kanssa. Maahanmuuttajataustaisten lasten tukemiseen kiinnitettiin huomiota vahvistamalla lapsen omaa kulttuurista identiteettiä samalla, kun tuettiin suomalaisen kulttuuriperinteen ymmärtämistä vahvistamalla samalla lapsen suomen kielen oppimista. Toimenpiteinä olivat lapsen varhaiskasvatussuunnitelma, lasten 4-vuotistarkastukset lastenneuvolan ja päiväkodin yhteistyönä sekä ulkoleikkien esiin nostaminen. Lisäksi sovittiin toimenpiteiksi esiopetuksen ja koulujen yhteistyön kehittäminen ja ruokakulttuuriin liittyvät pedagogiset sisällöt.

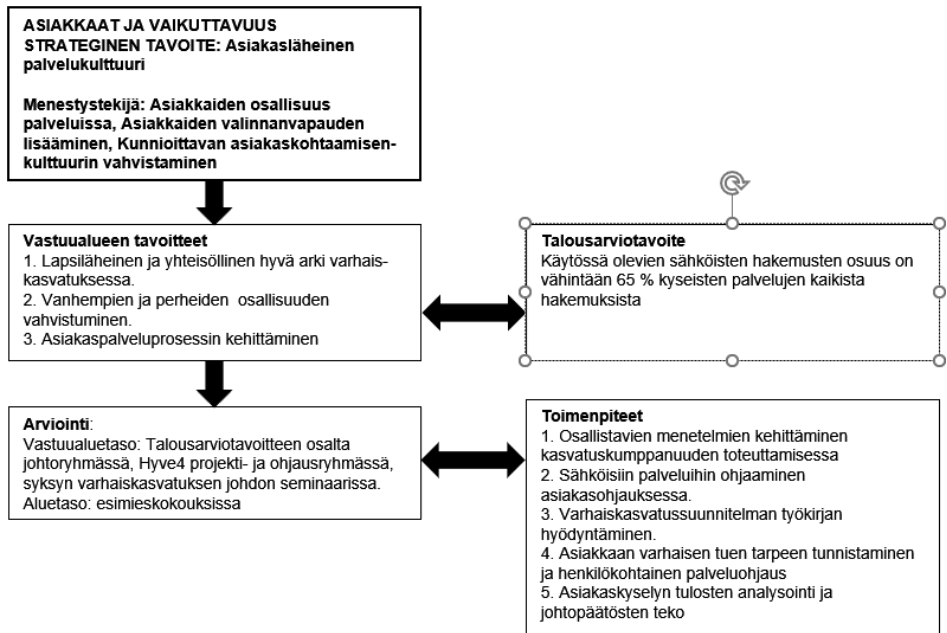
Näihin liittyviä tavoitteita, toimenpiteitä ja mittareita vuodelle 2011 on kuvattu tarkemmin kuviossa 2.



Kuvio 2. Asiakkaat ja vaikuttavuus, jossa strategisena tavoitteena turvata hyvän kasvun edellytykset (Helsingin varhaiskasvatuksen tulokortti 2011).

Toisena strategisena tavoitteena toimi *asiakasläheinen palvelukulttuuri*. Tavoitteina asiakasläheiselle palvelukulttuurille olivat lapsiläheinen ja yhteisöllinen hyvä arki varhaiskasvatuksessa, vanhempien ja perheiden osallisuuden vahvistuminen sekä asiakaspalveluprosessin kehittäminen. Helsingin varhaiskasvatuksessa kutsuttiin varhaiskasvatuksen vuorovaikutuksellisuutta lapsiläheisyydeksi. Lapsiläheisyys -termi perustui lapsuudensosiologian tutkimuksiin (Alanen & Karila 2009). Helsingin varhaiskasvatuksessa lapsiläheisyyteen kuuluivat lasten osallisuus ja kasvattajien aktiivinen vuorovaikutus lasten kanssa. Lasten osallisuus merkitsi, että lapsilla oli aito mahdollisuus tulla kuulluiksi itseään ja omaa toimintaansa koskevista asioista ja toiminnan suunnittelussa sekä ratkaisuihin. Leikkiminen nähtiin lasten ensisijaisena ja lapsiläheisenä toimintana. (Helsingin varhaiskasvatussuunnitelma 2011, 12.) Toimenpiteinä toteutettiin osallistavien menetelmien kehittämistä kasvatuskumppanuuden toteuttamisessa, varhaiskasvatussuunnitelman työkirjan 2011 hyödyntäminen sekä asiakaskyselyn tulosten analysointi ja johtopäätösten teko.

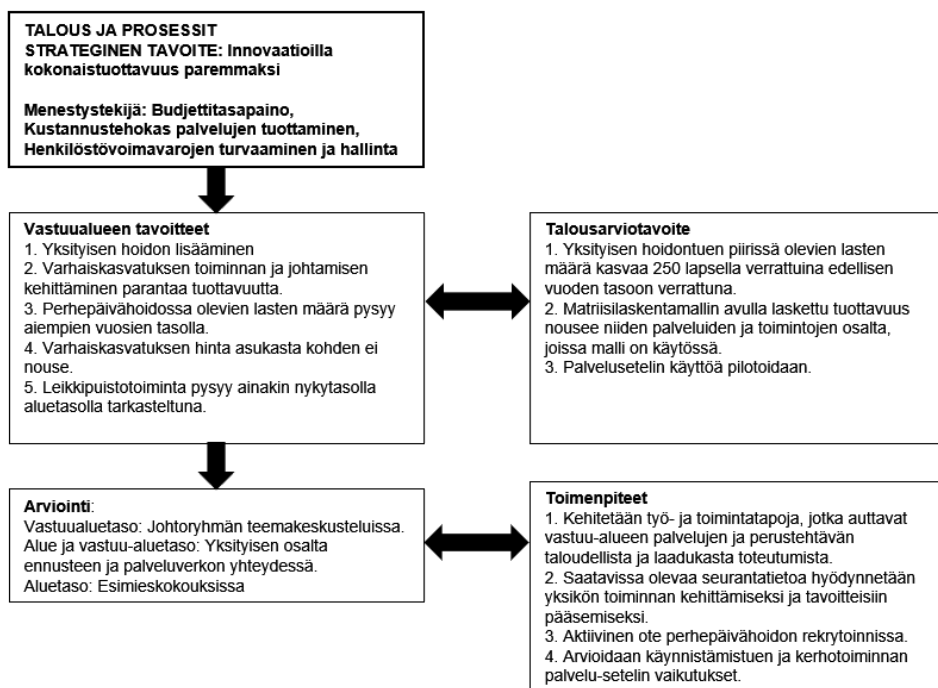
Näihin liittyviä asiakkaat ja vaikuttavuus -näkökulman tavoitteita, toimenpiteitä ja mittareita vuodelle 2011 on kuvattu tarkemmin kuviossa 3.



Kuvio 3. Asiakkaat ja vaikuttavuus, jossa strategisena tavoitteena asiaksläheinen palvelukulttuuri (Helsingin varhaiskasvatuksen tuloskortti 2011).

Varhaiskasvatuksen tuloskortin talous ja resurssit -näkökulmassa strategisella tavoitteella *innovaatioilla kokonaistuottavuus paremmaksi* tarkoitettiin budjettitapainoa, kustannustehokkuutta sekä henkilöstövoimavarojen turvaamista ja hallintaa. Varhaiskasvatuksen toiminnan ja johtamisen kehittämisellä tavoiteltiin tuottavuuden parantamista. Toimenpiteiksi näille sovittiin työ- ja toimintatapojen kehittäminen, jotka auttavat varhaiskasvatuksen palvelujen ja perustehtävän taloudellista ja laadukasta toteutumista. Kokonaistuottavuuden parantamiseksi kirjattiin myös yksityisen hoidon lisääminen, perhepäivähoidossa olevien lasten määrän pysyminen aiempien vuosien tasolla sekä se, että varhaiskasvatuksen hinta asukasta kohden ei nouse. Talousarviotavoitteen mukaan käytössä olleen matriisilaskentamallin avulla laskettu tuottavuus nousee niiden palvelumuotojen osalta, joissa malli oli käytössä.

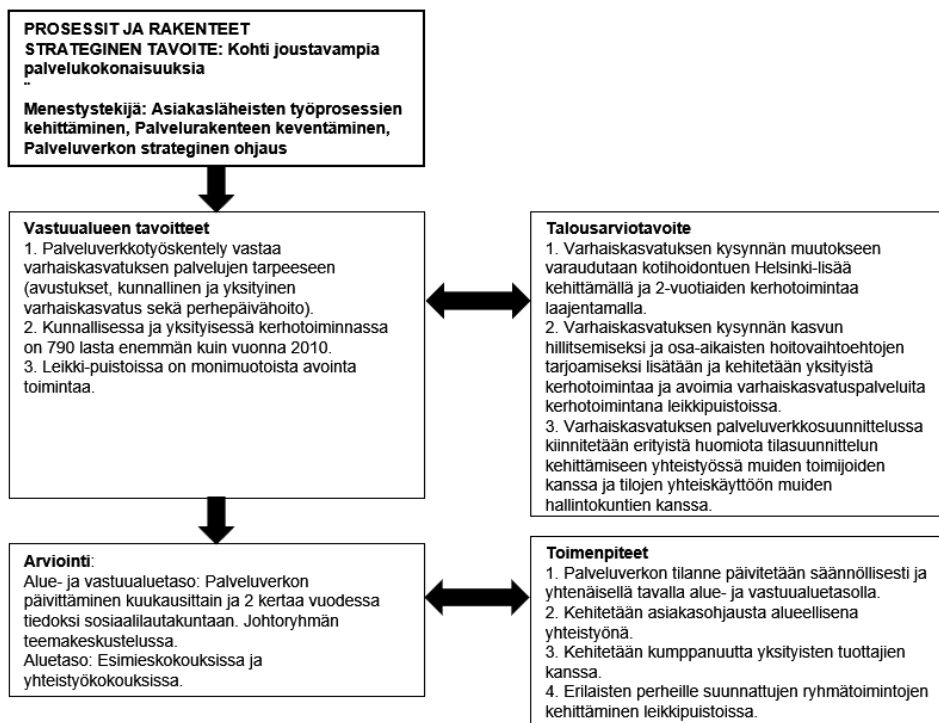
Näihin liittyviä talous ja prosessit -näkökulman tavoitteita, toimenpiteitä ja mittareita vuodelle 2011 on kuvattu tarkemmin kuviossa 4.



Kuvio 4. Talous ja prosessit, jossa strategisena tavoitteena innovaatioilla kokonaistuottavuus paremmaksi (Helsingin varhaiskasvatuksen tulokortti 2011).

Tulokortin prosessit ja rakenteet –näkökulman strategista tavoitetta *kohti joustavampia palvelukokonaisuuksia* toteutettiin kiinnittämällä erityistä huomiota palveluverkkosuunnittelussa tilasuunnittelun kehittämiseen yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa ja tilojen yhteiskäyttöön muiden hallintokuntien kanssa. Palveluverkkotyöskentelyn tavoite oli vastata varhaiskasvatuspalvelujen tarpeeseen, ja leikkipuistoissa tuli olla monimuotoista avointa toimintaa. Talousarviotavoitteena oli, että varhaiskasvatuksen kysynnän kasvun hillitsemiseksi ja osa-aikaisten hoitovaihtoehtojen tarjoamiseksi lisätään ja kehitetään yksityistä kerhotoimintaa ja avoimia varhaiskasvatuspalveluita kerhotoimintana leikkipuistoissa. Lisäksi haluttiin kehittää kumppanuutta yksityisten tuottajien kanssa.

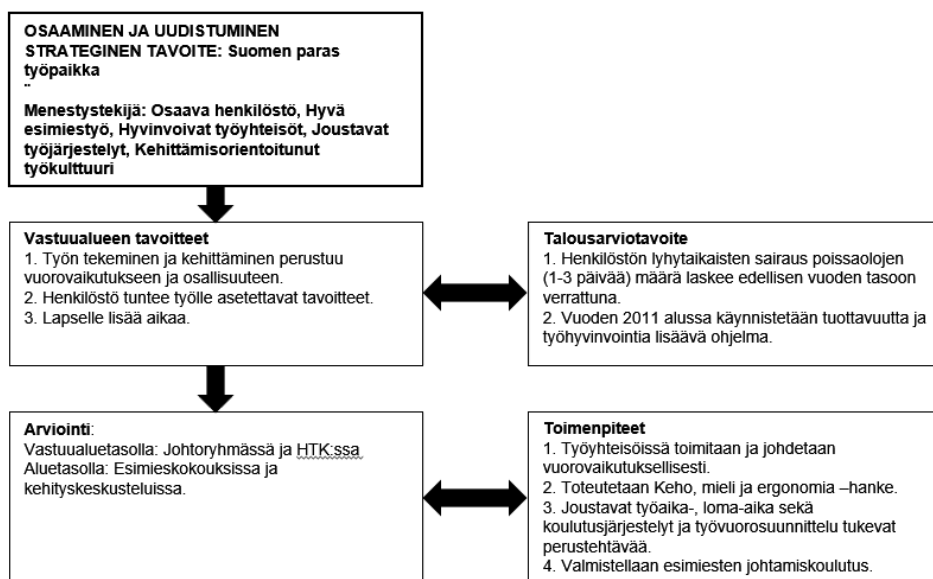
Näihin liittyviä tavoitteita, toimenpiteitä ja mittareita vuodelle 2011 on kuvattu tarkemmin kuviossa 5.



Kuvio 5. Prosessit ja rakenteet, jossa strategisena tavoitteena kohti joustavampia palvelukokonaisuuksia (Helsingin varhaiskasvatuksen tulokortti 2011).

Tulokortin osaaminen ja uudistuminen -näkökulmassa painotettiin strategisena tavoitteena *Suomen parasta työpaikkaa*. Menestystekijöinä olivat osaava henkilöstö, hyvä esimiestyö ja hyvinvoivat työyhteisöt. Näiden lisäksi sovittiin joustavat työjärjestelyt ja kehittämisorientoitunut työkulttuuri. Tulokortin mukaan varhaiskasvatustyön tekeminen ja kehittäminen perustuivat vuorovaikutukseen ja osallisuuteen. Henkilöstön tuli tuntea työlle asetetut tavoitteet. Lisäksi lapselle haluttiin enemmän aikaa. Tällä tarkoitettiin sitä, että lapsilla tulisi olla enemmän aikaa osallistua, leikkiä, tutkia ja kokeilla sekä olla luova. Talousarviotavoitteen mukaan käynnistettiin tuottavuutta ja työhyvinvointia lisäävä ohjelma. Toimenpiteeksi valmisteltiin esimiesten johtamiskoulutus.

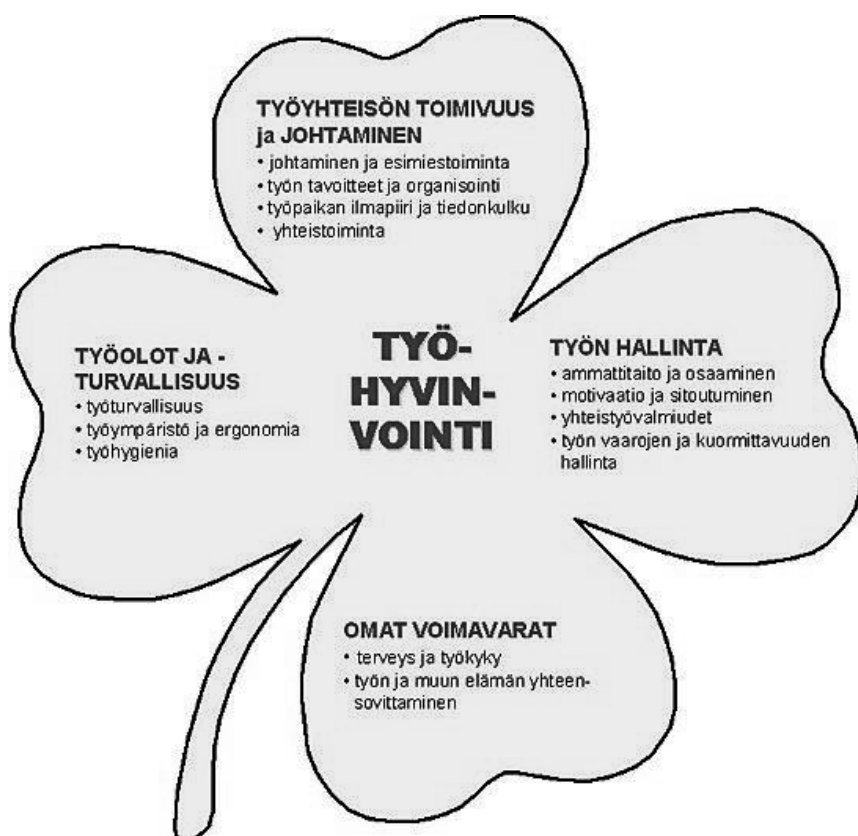
Näihin liittyviä tavoitteita, toimenpiteitä ja mittareita vuodelle 2011 on kuvattu tarkemmin kuviossa 6.



Kuvio 6. Osaaminen ja uudistuminen, jossa strategisena tavoitteena Suomen paras työpaikka (Helsingin varhaiskasvatuksen tulokortti 2011).

Tulokorttiin liitettiin myös työhyvinvointinäkökulmaa symbolisoiva malli. Työhyvinvointia mallinnettiin apilan muodossa, jossa työhyvinvointiin liittyvät tekijät jaettiin neljään näkökulmaan: työyhteisön toimivuus, työnhallinta, työolot ja -turvallisuus ja omat voimavarat. Neljään näkökulmaan liittyviä elementtejä vuodelle 2011 on kuvattu tarkemmin kuviossa 7.

Vuoden 2011 varhaiskasvatuksen tavoitteet, toimenpiteet ja arviointi nivottiin yhteen varhaiskasvatuksen käytössä olleen tulokortin kanssa. Vuoden 2011 tulokortista voidaan todeta, että Helsingin varhaiskasvatuksella oli käytössään visio, *Stadissa on kliffaa olla snadi*, ja työhyvinvointi tuotiin esiin omana kohtanaan tulokorttia. Talousarviotavoitteet korostuivat laajemmin aiempaan vaiheeseen verrattuna, sillä ne oli liitetty jokaiseen tulokortin näkökulmaan. Vuoden 2011 tulokortissa tavoitteille määritellyt toimenpiteet ilmaisivat työntekijöiden omaan tehtävään liittyvät toteutettavat asiat aiempaan vaiheeseen verrattuna täsmällisemmin.



Kuvio 7. Työhyvinvointi 2011 (Helsingin varhaiskasvatuksen tuloskortti 2011).

6 Varhaiskasvatusorganisaation toimijoiden kokemuksia muutoksen kohteista vuosina 2004-2011

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, millaisia vaiheita varhaiskasvatuksen tulostulokortin käyttöönottoprosessi sisälsi. Tätä lähestyttiin kahden alakysymyksen kautta. Tässä luvussa tarkastellaan ensin alakysymystä siitä, millaisia kokemuksia varhaiskasvatuksen neljällä eri organisaatiotasolla toimineilla henkilöillä oli tulostulokortin kohteista eri ajankohtina ja sitten alakysymystä siitä, millaisia kokemuksia neljällä eri organisaatiotasolla toimineilla henkilöillä oli tulostulokortin tuottamista toimenpiteistä eri ajankohtina.

Kuvauksista voitiin erotella tulostulokorttiin liittyvään työskentelyyn liittyvät päämäärät ja päämäärää tukeviin prosesseihin liittyvät tavoitteet. Nämä olivat varhaiskasvatuksen perustehtävän tukemisen tavoite, talouden tavoite sekä perustehtävän ja talouden välinen suhde.

Aineistonkeruun eri ajankohtina oli nähtävissä muutosta näiden kohteiden sisällöllisissä tulkinnoissa. Ensimmäisestä vaiheesta kuudenteen aineistonkeruun vaiheeseen oli nähtävissä muutosta varhaiskasvatuksen perustehtävän sisällöllisissä tulkinnoissa. Kaikissa aineistonkeruun vaiheissa oli nähtävissä muutosta talouden tavoitteiden sisällöllisissä tulkinnoissa. Samoin kaikissa aineistonkeruun vaiheissa oli nähtävissä muutosta talouden ja perustehtävän suhteen sisällöllisissä tulkinnoissa.

Muutoksen eri ajankohtina painottuneet kohteet on kuvattu taulukossa 5.

6.1 Varhaiskasvatuksen perustehtävän tukeminen tulostulokorttiöskentelyn tavoitteena

Kaikissa tutkimukseen osallistuneiden vastaajien kuvauksissa oli löydettävissä piirteitä perustehtävään liittyvistä tavoitteista eri vastausajankohtina. Perustehtävä kuvattiin kaikilla neljällä tasolla monimuotoisena, mutta samansuuntaisena. Eri vastaajat keskittyivät vastauksissaan perustehtävän eri ulottuvuuksiin. Perustehtävää kuvattiin muutosprosessin kuvauksen yhteydessä 14 eri tavalla. Perustehtävä voidaan jakaa tässä sitä kuvaavina luokkina:

- Varhaiskasvatussuunnitelmatyö, joka sisältää lapsen varhaiskasvatussuunnitelman ja vasutyökirjan
- Kaikkia lapsia koskeva varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukainen lapsiryhmässä tehtävä työ
- Yksilöllinen tukeminen

- Varhaiskasvatussuunnitelmatyö lapsiryhmän ulkopuolella, sisälsi kasvatuskumppanuuden
- Esiopetus esiopetusikäisille lapsille
- Lapsiperheiden sosiaalinen palvelu
- Laadun arviointi

Taulukko 5. Muutoksen kohteet vuosina 2004-2011.

	1. vaihe	2. vaihe	3. vaihe	4. vaihe	5. vaihe	6. vaihe
Varhaiskasvatuksen perustehtävä	Varhaiskasvatussuunnitelmatyö Vasu-työkirja	Lapsen vasu Esiopetus Kasvatuskumppanuus Varhaiskasvatussuunnitelmatyö	Lapsiryhmässä tehtävä työ Varhaiskasvatussuunnitelmatyö	Lapsen yksilöllinen tukeminen Lapsiperheiden sosiaalinen palvelu Varhaiskasvatussuunnitelmatyö	Syrjäytymisen ehkäisy Arviointi Varhaiskasvatussuunnitelmatyö	Laadun itsearviointiväline Varhaiskasvatussuunnitelmatyö
Talous	Budjetti Talousarviota-voite Raami Lasten määrän väheneminen	Mittarit Tilastoluvut	Kustannusten ja suoritehinnan seuranta	Palveluverkko Hankkeet	Oikein kohdennettu henkilöstö	Toimiva sijaisjärjestelmä Koulutusrahat
Talouden ja perustehtävän välinen suhde	Perustehtävän ja talouden yhteensovittaminen	Tulosvastuu Henkilöstön osaamisen johtaminen ja vahvistaminen Henkilöstön oikea-aikainen resursointi	Sisäinen ja ulkoinen tehokkuus Lasten perheiden palveleminen	Johtamisen valta- ja vastualueet Varhaiskasvatusympäristön muutokset	Perustehtävän ja laadun kehittäminen talouden rinnalla	Laadun ja talouden arviointi

Yksilöllistä tukea kuvattiin silloin, kun puhuttiin erityistä tukea tarvitsevista lapsista. Lapsiperheiden sosiaalista palvelua kuvattiin silloin, kun puhuttiin vanhempien tukemisesta, sosiaalisesta palvelusta asiakasperheille ja syrjäytymisen ehkäisystä.

Lastentarhanopettaja vertasi varhaiskasvatussuunnitelmaa aiempaan varhaiskasvatuksen 'laatukäsikirjaprosessiin', jossa keskityttiin myös varhaiskasvatuksen perustehtävän laadun tukemiseen. Hän viittaa Helsingin varhaiskasvatuksen käytössä olleeseen varhaiskasvatuksen laatutyötä ohjaavaan laatukäsikirjaan, jonka avulla sovittiin päiväkoteihin ja perhepäivähoitoon selkeät tavoitteet, toimintaohjeet ja arviointimenetelmät. Laatukäsikirjaa käytettiin vuosien 2000-2003 aikana. Siirtyminen varhaiskasvatussuunnitelmaprosessiin koettiin uutena yhtenäisenä toimintatapana ja rakenteena laadun arvioinnin näkökulmasta. Vastaa- vasti varhaiskasvatuksen suunnittelija kuvasi varhaiskasvatuksen perustehtävän tukemisen liittyvän laadun kehittämiseen asiakaspalautteen näkökulmasta. *"Varhaiskasvatuksen ja tulokortin välinen yhteys tulisi näkyä laatuna, joka liittyy varhaiskasvatuksen toimivuuteen, sen turvallisuuteen ja asiakkaiden tyytyväisyyteen."* Asiakkaiden tyytyväisyyttä oli mitattu asiakastyytyväisyyskyselyiden avulla. *"Ne ovat osa vuorovaikutuksellista laadun johtamista. Miten asiakkaat arvioivat toimintaamme – me vastaamme sitten kehittämällä toimintaamme."* Katkelmassa suunnittelija käyttää ilmaisua 'laatuna'. Niin ikään hän käyttää ilmaisua 'me vastaamme'. Näillä ilmaisuilla hän viittaa varhaiskasvatuksen perustehtävän laadun tukemisen kuuluvan jatkuvaan toiminnan kehittämiseen.

Varhaiskasvatussuunnitelmatyötä kuvattiin tutkimuksen kaikkina ajankohtina ja kaikkien vastaajien vastauksissa. Lastentarhanopettaja kuvaa varhaiskasvatussuunnitelmatyön käynnistyneen päiväkodissa käytäntöjen arvioinnilla. *"Päiväkodissamme vasutyö on käynnissä, joten päiväkotimme käytäntöjä arvioidaan ja mietitään, mahdollisesti kyseenalaistetaan ja uudistetaan. Päiväkodissamme on vasu tänä keväänä."* Hän kuvaa Helsingin varhaiskasvatukseen kotiutuneen sisältölähtöisen suunnittelutavan. *"Kaikki ovat mukana varhaiskasvatussuunnitelmaprosessissa. Vasu-työskentely on antoisaa ja tämä työskentely laittaa jälleen arkipäivän varhaiskasvatustyön sisällöt ja toimintatavat pohdittavaksi. Reunamon ajatuksin olemme työstäneet vasuasioita."* Henkilö viittaa Jyrki Reunamon (2005) kehittämään nelikenttään, jonka avulla päiväkodin henkilöstö saattoi kartoittaa päiväkodin varhaiskasvatuksen hyvät käytännöt (harmonia) ja ristiriitaisuudet (kaaos), päiväkodin tavoitteet ja tulevaisuuden mahdollisuudet päiväkodin varhaiskasvatus- ja opetustyölle. Nelikentän tarkoituksena oli auttaa päiväkotia varhaiskasvatussuunnitelman laadintatyössä. Helsingin kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman suunnittelussa 2005 käytettiin myös nelikenttäjaottelua. Lisäksi tarkoituksena oli luoda tiivis yhteys valtakunnallisen, kaupungin ja yksiköiden suunnitelmien välillä.

Siinä missä lastentarhanopettaja kuvasi varhaiskasvatussuunnitelmatyön käynnistyneen päiväkodissa, päiväkodin johtaja toi esiin varhaiskasvatussuunnitelmaprosessin alkaneen myös Reunamon (2005) nelikentän tarkastelulla. *"Vasu-prosessi antaa tilaa pedagogiseen keskusteluun. Päiväkodissa on pidetty Reunamon nelikentän tuomasta ajattelutavasta ja lähdetty hyvin mukaan keskusteluun."* Var-

haiskasvatuksen aluepäällikkö koki varhaiskasvatussuunnitelmatyön osana varhaiskasvatuksen strategiатыötä. *"Vasu-työ on tärkeä osa strategiатыötä ja varhaiskasvatuksen strategiaprosessia eletään kaikissa päiväkodeissa. Yksi vasu on hyväksytty ja muut valmistuvat sovitun aikataulun mukaisesti."* Varhaiskasvatuksen aluepäällikkö viittaa sovitulla aikataululla vuoteen 2007, jolloin ensimmäiset Helsingin varhaiskasvatuksen varhaiskasvatussuunnitelmat valmistuivat. *"Päiväkodissa näkyy osallistava vasuprosessi. Vasu on yhtä kuin tulokorttityö."* Katkelmassa päiväkodin johtaja viittaa tulokortin käyttöön pedagogisena välineenä päiväkodissaan.

Kaikista vastaajista pelkästään lastentarhanopettaja kuvasi päiväkodin osallistuneen lapsen varhaiskasvatussuunnitelma-pilottiin. *"Vanhempien kanssa on käyty lapsen varhaiskasvatussuunnitelmakeskustelut ja tuen tarpeen asiat."* Hän kuvaa, että kasvatuskumppanuudella on tuettu lasten vanhempien osallisuutta varhaiskasvatukseen. Kasvatuskumppanuuteen sisältyi lasten varhaiskasvatussuunnitelman laatiminen. Vastaaja kuvasi myös perustehtävän toteuttamista lapsiryhmän ulkopuolella. Lapsiryhmän ulkopuolella tapahtunut perustehtävä liittyi lähinnä lastentarhanopettajan suunnittelu-aikaan sekä erilaisten yhteistyötahojen ja vanhempien kanssa tehtävään yhteistyöhön. Toisaalta vastauksista ilmeni, että varhaiskasvatussuunnitelmaprosessointiin käytetty aika oli pois lasten kanssa tehtävästä työstä. *"Käytetty aika on pois minun työstäni lasten kanssa. Tiedostan ja olen hyväksynyt, että perustehtävääni kuuluu tänä päivänä muutakin kuin lasten kanssa toimiminen."*

Tulokortissa vuosille 2004-2006 asetettiin tavoitteelle *lapsen kasvuympäristön analysoinnista ja kehittämisestä varhaiskasvatuksessa* mittariksi varhaiskasvatuksen laadun itsearviointiväline. Itsearviointivälinettä toteutettiin päiväkodeissa osana varhaiskasvatussuunnitelmatyötä Reunamon (2005) nelikentän avulla. Varhaiskasvatuksen aluepäällikön, päiväkodin johtajan ja lastentarhanopettajan kuvauksissa esiintyi piirteitä laadun arvioinnista osana perustehtävään liittyvistä tavoitteista. Katkelmassa päiväkodin johtaja viittaa laatuun varhaiskasvatuksen palvelun ja pedagogian näkökulmasta. *"Palvelun laatu yhdenmukaistuu, kun kaikilla on samat tavoitteet ja näky siihen, mihin pyritään. Suunnitelmissa on kehittää arviointia pedagogisen dokumentoinnin kautta."* Siinä missä päiväkodin johtaja kuvasi varhaiskasvatuksen palvelun laatua, varhaiskasvatuksen aluepäällikkö kuvasi konkreettiseksi muutokseksi laadun kehittämisen koko kaupungin tasolla. *"Kentällä toteutettava työ kehittyy koko kaupungissa samansuuntaisesti ja asiakkaat saavat tasapuolisen palvelun laadun. Varhaiskasvatuksen laatu vahvistuu."* Lisäksi varhaiskasvatuksen aluepäällikkö tuo esiin tulokortin mittarien toimineen osana laadun arviointia.

Siinä missä lastentarhanopettaja kuvaa lapsen varhaiskasvatussuunnitelmatyön jatkuneen päiväkodissa, varhaiskasvatuksen aluepäällikkö toi esiin vuoden 2011 tulokortissa asetetun talousarviotavoitteen menestystekijän syrjäytymisen

ehkäisystä. Tämä tulee esiin hänen haastattelussa: *”Tuloskortti on hakenut muotoaan ja tämän vuoden tulokortin talousarviotavoitteet ovat jo pitkälti myös laadullisia – strategisen tavoitteen menestystekijän syrjäytymisen ehkäisyn perusteella maahanmuuttajalasten kielen vahvistaminen.”* Päiväkodin johtaja kuvasi myös syrjäytymisen ehkäisyn osana perustehtävää. *”Arjessa tulisi näkyä lasten tasa-arvoisuuden korostaminen.”*

Kaiken kaikkiaan perustehtävän kuvauksessa oli nähtävissä perustehtävän sisällöllisiin tavoitteisiin, toimenpiteisiin ja arviointiin liittyviä muutoksia eri vastausajankohtina. Tämä oli linjassa tulokortin fokuksessa tapahtuneiden muutosten kanssa. Siinä missä lastentarhanopettaja kuvasi ryhmätasoisia toimintaa lapsen tasolla, päiväkodin johtaja kuvasi päiväkodin henkilöstön ymmärryksen tärkeyttä perustehtävän toteuttajana, varhaiskasvatuksen aluepäällikkö korosti tasa-laatuisten perustehtävän toteutumista kaupunkitasolla ja varhaiskasvatuksen suunnittelija kuvasi perustehtävän olevan kaiken toiminnan perusta.

6.2 Talouden tavoitteet

Kaikissa tutkimukseen osallistuneiden vastaajien kuvauksissa oli löydettävissä piirteitä talouden tasapainoon liittyvistä tavoitteista eri vastausajankohtina. Talous kuvattiin kaikilla neljällä tasolla monimuotoisena ohjaustoimintana. Eri vastaajat keskittyivät vastauksissaan talouden eri ulottuvuuksiin. Taloutta kuvattiin muutosprosessin kuvauksen yhteydessä 15 eri tavalla. Talouden kuvaukset voidaan jakaa tässä sitä kuvaavina luokkina: Talous sisältää budjetin, raamin, talousarviotavoitteen ja talousarviokirjan eli ns. sinisen kirjan sekä monitahoiset mittarit. Kustannusten ja suoritehinnan seuranta sisältää kustannustehokkuuden ja taloudelliset paineet. Lisäksi taloutta kuvaava luokka, palveluverkko, sisältää hanke-suunnittelun. Edellä mainittuihin luokkiin sisältyvät lasten määrän väheneminen, oikein kohdennettu henkilöstö ja toimiva sijaisjärjestelmä sekä koulutusmäärärahat.

Taloutta kuvattiin tutkimuksen kaikkina ajankohtina ja kaikkien vastaajien vastauksissa. Siinä missä varhaiskasvatuksen suunnittelija kuvaa kustannustehokkuuden ja mittaamisen ja niiden perusteella tapahtuvan toiminnan ohjauksen yhteyttä, lastentarhanopettaja kuvasi joulukuussa 2004: *”Mittarit ovat pitkälti johtajan juttuja.”* Varhaiskasvatuksen suunnittelija laati toiminnan ja johtamisen tuki-kiyksikössä Helsingin kaupungin valtuuston päättämien strategisten linjausten pohjalta varhaiskasvatuksen kustannustehokkuuden suunnitelmaa varhaiskasvatuksen toiminnan kannalta. Katkelmassa hän viittaa varhaiskasvatukselle asetetun talousvaateen laajuutta joulukuussa 2004: *”Talousnäkökulma on ollut yksi painavimmista näkökulmista. Varhaiskasvatuksen toiminta maksaa ja saadun budjetti-raamin mukaan sitten suunnitellaan tulokorttikin.”*

Vastaajista vain varhaiskasvatuksen suunnittelija kuvasi koko tutkimusajanjakson aikana varhaiskasvatuksen talousarvion tavoitteita ja mittareita, joiden

avulla sai käsityksen varhaiskasvatuksen organisaation kustannustehokkuuden ta-
sosta tai kehityksestä. Kustannustehokkuuden ja -ohjauksen mittarit liittyivät var-
haiskasvatuksen toimintaa kuvaaviin tilastolukuihin. Esimerkiksi päiväkodissa
seurattiin päiväkodin tuloksia monilla eri mittareilla, kuten tuottavuusmatriisin ti-
lastoluvuilla. Tilastolukujen tarkastelu ja mittaaminen koettiin keskeisinä apuvä-
lineinä tunnistettaessa keinoja parantaa tehokkuutta. Joulukuussa 2006 lastentar-
hanopettaja kuvasi mittareiden olleen osa jokapäiväistä päiväkodin arkea. *"Edel-
leen katsotaan täyttö-, käyttö- jne prosentteja, henkilöstön suhdelukuja jne. Ym-
märrän tämän, mutta arjessa tilanne on toisenlainen kuin luvut kertovat. Luvut ja
arki eivät kohta."*

Varhaiskasvatuksen suunnittelija kuvaa katkelmassa varhaiskasvatukselle ase-
tetun taloustavoitteen suhdetta tulokorttiin. Joulukuussa 2004 hän kuvasi konk-
reettisia toimenpiteitä käytännön työhön työyhteisössä seuraavassa katkelmassa:
*"Esim. kustannusten seurannassa mitataan hoitopäivän/laskennallisen lapsen
hintaa, johon käytännön työssä voi vaikuttaa. Seurantamittarit ovat viime vuosina
pitkälti mitanneet toiminnan tehokkuutta/kustannuksia."* Hän koki koko tutkimus-
ajanjakson aikana tärkeäksi ennakoida myös tulevia muutoksia. *"Väestöennus-
teella on vaikutuksia palvelurakenteeseen ja talouteen."* Toukokuussa 2005 hän
mainitsi lähtökohtana varhaiskasvatuksen toiminnan organisoimiselle ja moni-
muotoisuudelle talouden mahdollistamat varhaiskasvatuksen toiminnan reunaeh-
dot ja budjettiraamin. *"Kunnallinen palvelutoiminta järjestetään aina määritellyn
raamin rajoissa."* Tulokortissa vuosille asetettuja talouden ja resurssien määräl-
lisiä ja laadullisia toimenpiteitä vuosille 2004-2006 hän koki osittain helpom-
miksi, osittain haasteellisiksi toteuttaa. *"Tavoitteet ja mittarit sisälsivät niin hen-
kilöstöön kuin talouteenkin liittyviä tavoitteen asetteluita. On periaatteessa help-
paa mitata henkilöstön ja kustannusten riittävyyttä. Mutta on vaikea toteuttaa
esim. yksityisen varhaiskasvatuksen tavoiteprosentin toteutumista."* Lautakunnan
näkemyksen mukaan myös varhaiskasvatuksen organisaation tuli raportoida sito-
vien tavoitteiden toteutumista muiden hallintokuntien tavoin.

Kaikissa tutkimukseen osallistuneiden vastaajien kuvauksissa oli löydettävissä
piirteitä talouden tehostamisesta. Varhaiskasvatuksessa seurattiin varhaiskasva-
tusyksiköiden tuloksia monilla eri mittareilla, esimerkiksi käyttöaste, täyttöaste,
hoitopäivän hinta, työhyvinvointi, asiakastytytyväisyystulokset ja sairauspoissa-
olot. Päiväkodin johtaja kuvasi päiväkodin henkilöstön kiinnostuksen tulokortin
määrällisiin mittareihin olleen vähäistä toukokuussa 2005. *"Hoitopäivän hinta ei
useampaa voisi vähempää kiinnostaa."* Sitä vastoin päiväkodissa oli keskusteltu
henkilöstömitoituksesta. *"Henkilöstön mitoitusta aiheuttaa kiivasta keskustelua."*
Mittarit sovittiin varhaiskasvatusalueen esimieskokouksissa otettavaksi luonnol-
liseksi osaksi seuranta- ja arviointia. Omassa johtamistyössään päiväkodin johtaja
kuitenkin koki haasteena juurruttaa mittarit osaksi jokaisen varhaiskasvatusyksi-
kön arkityötä.

Tuloskortin vakiintumisen aikana keskeisimmiksi mittareiksi päiväkodin johtaja mainitsi sekä käyttöasteen (lasten ja aikuisten välinen päivittäinen läsnäolon suhdeluku) että täyttöasteen (tilapaikat määritelty päiväkodin koon mukaan). *”Määrälliset mittarit ovat johtajan työväline, ovat tuttuja seurantavälineitä päiväkodin johtajalle.”* Periaatteena oli se, että varhaiskasvatuksen linjajohdon tuli puuttua niiden varhaiskasvatussyksiköiden toimintaan, joissa tulokset olivat huonompia. Linjajohto tarkoittaa tässä varhaiskasvatuksen johtoa ylimmästä johdosta päiväkodin johtajaan tai perhepäivähoidon ohjaajaan. Tavoite kustannustehokkuudesta korostui varhaiskasvatuksen suunnittelijan kokemuksissa. *”Koska toimin hallinnossa, työhöni kuului tuloskortin tavoitteiden valmistelu ja suoritteiden seuranta samoin kuin kustannusten seuranta. Tarkentuvat aina tulosbudjetit laadittaessa kunkin budjettivuoden aikana.”* Varhaiskasvatuksen tuottavuutta seurattiin monimuuttuja-ajatteluun perustuvalla matriisipohjaisen tuottavuuden mittaamis- ja johtamistavalla vuodesta 2007 alkaen. Tuottavuusmatriisi otettiin käyttöön, jotta varhaiskasvatuksen johto sai tietoa keskeisistä tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Matriisin käytön tavoitteena oli tukea tuottavuuden kehittämistä ja ohjausta. Varhaiskasvatuksen aluepäällikkö keskusteli alueen päiväkodin johtajien kanssa tuottavuusmatriisiin liittyvistä mittareista. Mittareista nousi esiin lasten määrä suhteessa koko henkilökunnan määrään ja lapsen laskennallisen läsnäolopäivän kustannusten määrään. Lisäksi alueen esimieskokouksissa keskusteltiin päiväkotien tilojen käyttöasteista. Vuosien aikana tavoitteiden mittaaminen oli helpottunut. Tästä kerrotaan seuraavassa päiväkodin johtajan katkelmassa: *”Muutosten määrällistä arviointia on tehty. Kyllä tuloskortista on ollut se hyöty, mitä varhaiskasvatus haluaa sillä mitata ja hakeakin muutoksessaan.”* Varhaiskasvatuksen suunnittelijan tehtävänä oli seurata tuloskortin määrällisten mittareiden toteutumista. *”Määrälliset mittarit ovat johdon välineitä.”* Katkelmassa hän viittaa budjetin ja toteutuneiden kustannusten seurantaan.

6.3 Perustehtävän ja talouden suhde

Kaikissa tutkimukseen osallistuneiden vastaajien kuvauksissa oli löydettävissä piirteitä perustehtävän ja talouden suhteeseen liittyvistä tavoitteista eri vastausajankohtina. Varhaiskasvatuksen talouden ja perustehtävän johtamisessa valta- ja vastuualueet pyrittiin suunnittelemaan mahdollisimman selkeiksi. Varhaiskasvatusalueella ja päiväkodissa, joissa palvelutoimintaa ja päätöksiä tehtiin, osa talousvastuuta suuntautui enemmän operatiiviselle tasolle, kuten päiväkodin johtajalle. Tämä siksi, että osa varhaiskasvatuksen menoista syntyi päiväkodeissa, tehtyjen valintojen ja ratkaisujen tuloksena. Päiväkodin johtajan työnkuva oli laajentunut taloushallinnollisen työn lisääntyessä sekä siihen liittyvien ohjausvälineiden käyttönotosta. Tulosvastuun tarkoituksena oli lisätä kustannustehokkuutta heikentämättä varhaiskasvatuksen perustehtävän ja laadun palvelutasoa. Kaikissa vastaajien kuvauksissa, paitsi lastentarhanopettajan, oli löydettävissä piirteitä siitä, että

varhaiskasvatuksen tuloksellisuudella tuli nähdä kaksi näkökulmaa: sisäinen ja ulkoinen tehokkuus. Sisäisellä tehokkuudella tarkoitettiin varhaiskasvatuksen palvelujen tuottamista ja taloudellisuutta. Ulkoisella tehokkuudella vastaavasti tarkoitettiin tulokorttiin asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja toiminnassa onnistumista. Tutkimuksen ajanjakson alussa lastentarhanopettajaa lukuun ottamatta kaikki vastaajat olivat sisäistäneet ja ottaneet käyttöön tehostamiseen ja joustavuuteen liittyvän puhetavan. Katkelmassa varhaiskasvatuksen aluepäällikkö kuvaava toimintaympäristön muutosten näkökulmaa. *”Palvelutasoa, perustehtävää ja palvelutuotteita arvioidaan ja kehitetään ajan muuttuvat ilmiöt huomioiden tarvetta vastaavasti jatkuvasti. Kustannustehokkuutta aikaan saadaan henkilöstön osaamisen vahvistamisella koulutuksella työkalujen hallintaan ja sitä kautta vaikutetaan seurannan ajantasaisuuteen ja tarvittavan reagoinnin nopeuttamiseen.”* Katkelmassa vastaaja käyttää ilmauksia ”muuttuvat ilmiöt” ja ”työkalujen hallintaan”. Näillä ilmauksilla hän viittaa varhaiskasvatuksen toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, joita pyritään hallitsemaan erilaisin laadullisin ja määrällisin keinoin. Vastaus kuvaakin hyvin henkilöstön kokemuksia tulokortin perustehtävän ja talouden välisestä suhteesta.

Varhaiskasvatuksen aluepäällikön näkökulmasta henkilöstön osaamisella oli yhteyttä perustehtävän ja talouden kustannustehokkuuteen. Kustannustehokkuuden ja henkilöstön osaamisen yhteydellä hän viittaa varhaiskasvatusalueen henkilöstön osaamisen hyödyntämiseen taloudellisten vaateiden toteuttamisen suhteen. Henkilöstön osaamiseen hän liitti henkilöstön oikea-aikaisen resurssoinnin. *”Henkilöstön osaamisen johtaminen niin, ettei liikaa painoteta talouden johtamista.”* Katkelmassa varhaiskasvatuksen aluepäällikkö viittaa varhaiskasvatuksen tuloksellisuuden lisääntymisen myötä keskustelun painottuneen usein määrällisen käyttöasteen seurantaan.

Tutkimusajanjakson aikana perustehtävän ja talouden suhteen kuvauksissa oli nähtävissä perustehtävän laadun kehittämistä talouden rinnalla suhteessa muutokseen.

Vastaajat toivat esiin myös kriittisiä näkökulmia perustehtävän ja talouden suhteen yhteensovittamisesta. Varhaiskasvatuksen aluepäällikkö ja päiväkodin johtaja toimivat sekä varhaiskasvatuksen perustehtävän että talouden johtajina. He kokivat toimivansa perustehtävän ja taloudellisten vaateiden välissä. Talouden vaateiden noudattamisen rinnalla he kokivat ensisijaiseksi tehtäväkseen lasten ja perheiden palvelemisen perustehtävän näkökulmasta. He kokivat perustehtävän ja talouden suhteen kontekstijohtamisena, kokonaisuuksien johtamisena. Lastentarhanopettaja pohti talouden painotuksen vaikutusta päiväkodissa. *”Varhaiskasvatus on palveluammatti. Kyllä se raha ja kustannustehokkuus on näkyvillä ja ohjaa päiväkodin perustehtävätoimintaa – raha, jota näyttää huonosti olevan.”* Perustehtävän ja taloudellisten resurssien yhteensovittaminen lisäsi kuitenkin vastaajien kokemuksellista otetta muutokseen. Tämä oli linjassa tulokortin fokuksessa tapahtuneiden muutosten kanssa.




7 Henkilöstön kokemuksia tulokortin käyttöönoton toimenpiteistä vuosina 2004-2011

Tulokortin muutosta tuottavia toimenpiteitä voidaan kuvata varhaiskasvatuksen sisäisiksi menetelmiksi, joiden avulla pyrittiin hallitsemaan tulokortin käyttöönoton prosessia käytännössä.

Aineistonkeruun ensimmäisessä vaiheessa tulokortin muutosta tuottavaksi toimenpiteeksi mainittiin ohjausvälinettä koskevan informaation jakaminen. Toisessa, kolmannessa ja neljännessä aineistonkeruun vaiheessa mainittiin yhteisen kielen prosessointi, varhaiskasvatussuunnitelmaprosessi sekä kokous- ja vuorovaikutusrakenteet. Viimeisessä aineistonkeruun vaiheessa tulokortin muutosta tuottaviksi toimenpiteiksi mainittiin aiempien vaiheiden toimenpiteiden lisäksi henkilöstön koulutus, vuoropuhelun ja tiedonkulun kaksisuuntaisuus sekä jatko-suunnitelmat.

Tulokortin muutosta tuottavat toimenpiteet on kuvattu taulukossa 6.

Taulukko 6. Tulokortin muutosta tuottavat toimenpiteet vuosina 2004-2011.

1. vaihe	2. vaihe	3. vaihe	4. vaihe	5. vaihe	6. vaihe
Ohjausvälinettä koskevan informaation jakaminen	Yhteisen kielen prosessointi	Yhteisen kielen prosessointi	Yhteisen kielen prosessointi	Henkilöstön koulutus	Vuoropuhelun ja tiedonkulun kaksisuuntaisuus
					
	Varhaiskasvatussuunnitelmaprosessi	Varhaiskasvatussuunnitelmaprosessi	Varhaiskasvatussuunnitelmaprosessi	Vuoropuhelun ja tiedonkulun kaksisuuntaisuus	
					
	Kokous- ja vuorovaikutusrakenteet	Kokous- ja vuorovaikutusrakenteet	Kokous- ja vuorovaikutusrakenteet	Tulevaisuuteen katsominen	Tulevaisuuteen katsominen
					

7.1 Ohjausvälinettä koskevan information jakaminen

Ohjausvälinettä koskevan informaation jakaminen tuli erityisesti esiin päiväkodin johtajan ja varhaiskasvatuksen aluepäällikön kuvauksissa. Varhaiskasvatuksen aluepäällikkö kuvasi ensimmäisessä aineistonkeruun vaiheessa tulokorttiin liittyneiden toimenpiteiden jakamista seuraavassa katkelmassa: *”Esittelen tutustuttavaksi ja jaan tulokortin käyttöönottoon kirjatut toimenpiteet esimieskokouksessa. Koska olen ollut valmistelussa mukana, kerron tulokortin käyttöönottoon liittyvät syyt.”* Tässä vaiheessa ei suoraan puhuttu muutosta tuottavista toimenpiteistä, vaan kuvaus liittyi valmisteleviin toimenpiteisiin, kuten tulokortin esittelyyn. Tulokortti kuvattiin varhaiskasvatusalueen esimiehille sekä suhteessa perustehtävän tukemiseen liittyviin tavoitteisiin että talouden tasapainottamiseen liittyviin tavoitteisiin. Tämä tulee esiin päiväkodin johtajan haastattelussa: *”Tulokortti toimii meillä sekä talouden että perustehtävän tukemisen välineenä. Henkilöstölle esittelen pääosaksi laadulliset tavoitteet.”* Toiminnan ja johtamisen tukiyksikössä varhaiskasvatuksen suunnittelija ei kuvannut tarvetta ohjausvälinettä koskevan informaation jakamiseen, koska hän oli osallistunut sen valmisteluun ja suunnitteluun.

7.2 Yhteisen kielen prosessointi

Aineistonkeruun toisessa, kolmannessa ja neljännessä vaiheessa tulokortin muutosta tuottavaksi toimenpiteeksi mainittiin tulokortin yhteisen kielen prosessointi. Yhteisen kielen prosessointi toimi varhaiskasvatuksen johdon ja henkilöstön välisenä toimenpiteenä. Yhteisen kielen ja käsitteiden avulla etsittiin vastauksia neljän eri organisaatiotason toimijoiden konteksteissa siihen, mikä toimii tulokortin implementoinnissa. Merkittävimmät toimenpiteet liittyivät pääasiassa erilaisten vuorovaikutustilanteiden tasolle. Tutkimuksessa vaikuttaviksi toimenpiteiksi nousivat dialogisuus eri tasojen välillä, kokousrakenteiden suunnittelu, tiedon jakaminen ja hakeminen eri tiedotuskanavien kautta sekä kehittämiskeskustelut. Varhaiskasvatusalueen ja päiväkodin tulokset syntyivät työyhteisöjen yhteistoiminnallisuuden kautta, jolloin huomio kiinnittyi työyhteisöjen ominaisuuksiin ja toimenpiteeseen, joka aikaansai tuloksellisuutta. Tämä tulee esiin sekä varhaiskasvatuksen aluepäällikön että päiväkodin johtajan haastatteluissa: *”Alueen ja päiväkodin johtamistoimenpiteet välittyvät tavoitetietoisuuden ja vuorovaikutustilanteiden kautta.”* Varhaiskasvatuksen aluepäällikölle oli tärkeää se, miten toimenpiteet ja konteksti sekä oma toimintamalli toimivat tuottaakseen tavoitteiden suuntaisia tuloksia.

Aineistonkeruun toisen vaiheen aikana vuorovaikutus ja sen sisältämät toimenpiteet korostuivat selkeästi. Yhteistä kieltä etsittiin esimerkiksi päiväkodin moniammatillisessa työyhteisössä. Päiväkodin johtaja kuvasi toisessa vaiheessa yhteisen kielen näkökulmaa seuraavassa katkelmassa: *”Suoraan sanottuna en puhu niinkään strategiasta, se saa henkilöstön sulkemaan korvansa, puhun yhteisistä*

tavoitteista, yhteisestä linjanvedosta, on ymmärrettävämpää. Ne saavat karvat pystyyn joiltakin.” Toiminta sisälsi erilaisia vuorovaikutustilanteita, joiden toimivuudella oli merkitystä toimenpiteiden muodostumiselle. Päiväkodin toimenpiteinä toimivat kokousrakenteet, tiimipalaverit, kehittämispäivät ja koulutus suunnitelma yhteisen kielen prosessoinnin näkökulmasta. Päiväkodin johtaja kuvasi yhteisen kielen prosessointia seuraavassa katkelmassa: *”Yhteisen kielen avulla voidaan löytää se, mitä tulokortti meillä tarkoittaa ja siihen liittyen yhdistää kieli meidän perustehtävään. Täytyy kääntää arjen kielelle ja osoittaa niiden merkitys työssä.”*

Vastaajien kuvauksissa oli aineistonkeruun kolmannessa vaiheessa löydetty tulokortin kielen ymmärtämisen merkitys oman työn ja tulokortin tavoitteiden kannalta. Tulokortin selkeydellä ja kielen konkreettisuudella pyrittiin autamaan siinä, että henkilöstö pystyy sisäistämään varhaiskasvatuksen tulokortin ja siten toimimaan omassa tehtävässään tavoitteisiin pääsemiseksi. Esimerkiksi varhaiskasvatusalueen esimieskokouksissa laadituissa muistioissa sovitut toimenpiteet tuli purkaa päiväkodin kokousrakenteissa tulokorttityöskentelyn edistämiseksi. Lastentarhanopettaja toi esiin päiväkodissa tulokortin kieleen käytetyn ajan tärkeäksi tulokortin käytön kannalta. Päiväkodissa käytetyllä kielellä pyrittiin luomaan toteutettavissa olevat tulokortin tavoitteet, jotka sitoutuivat henkilöstön tavoitteellisemmin toimimaan yhteisten tavoitteiden mukaisesti.

Päiväkodin vuorovaikutusrakenteet toimivat toimenpiteinä yhteisen kielen ja käsitteiden käytön operationalisoinnissa. Lastentarhanopettaja kuvaa päiväkodin johtajan johtamiskäyttäytymisen olleen yhteisen kielen kehitymisessä muutokseen liittyvänä toimenpiteenä. Sitä vastoin tulokortin sisältämät talouteen liittyneet käsitteet olivat integroituneet varhaiskasvatuksen suunnittelijan työtehtävään jo tutkimusjakson alkaessa. Hän kuvasi neljännessä aineistonkeruun vaiheessa tulokortin kieltä: *”Käytän työssäni tulokorttiin liittyvää kieltä ja käsitteitä. Yhteinen kieli mahdollistaa ja selkiyttää tulokortin etenemistä myös päiväkotitasolla.”* Kuvauksissa viitataan tulokorttikielen tuovan vielä tulokortin käyttöönoton kehittelytyön jälkeenkin haasteita neljän eri organisaatiotason välille. Tämä tulee esiin kaikkien muiden haastatteluissa paitsi varhaiskasvatuksen suunnittelijan: *”Kielen sisäistäminen vie aikaa. Tulokortti voidaan nähdä myös merkittävänä kommunikaation ja viestinnän välineenä, joka luo yhteisen kielen varhaiskasvatukseen.”* Katkelmassa varhaiskasvatuksen suunnittelija viittaa tulokortin käyttöön kommunikaatiövälineenä.

Tulokorttikieli ja sen käyttö koettiin eri tavoin vastaajasta riippuen. Varhaiskasvatuksen eri tasoilla käsitteiden ja kielen käyttö ei ollut kaikilla samanlaista. Varhaiskasvatuksen suunnittelijaa ja varhaiskasvatuksen aluepäällikköä lukuun ottamatta tulokorttiin liittyvien käsitteiden käytön haasteellisuus oli löydettyissä vastaajien kuvauksissa. Sitä vastoin päiväkodin johtajan ja lastentarhanopettajan näkökulmasta tulokorttiin ja strategiaan liittyvää kirjoitettua kieltä oli haasteel-

lista implementoida päiväkodin henkilöstön käyttöön. Yhteistä kieltä tulokorttityöskentelyssä etsittiin päiväkodin moniammatillisessa työyhteisössä. Tulokortin käsitteiden käyttö edellytti niiden operationalisointia, koska käsitteitä ei koettu varsin käytännönläheisiksi. Varhaiskasvatuksen aluepäällikön ja päiväkodin johtajan oli monin paikoin sanoitettava tulokortti auki omille alaisilleen konkreettisesti kielellä. Päiväkodissa päädyttiin ilmaisemaan strategiaan liittyneen tulokortin käsitteet operatiivisina käsitteinä, kuten ”tavoitteet” ja ”toimenpiteet”.

Tulokortin käsitteiden kääntämistä varhaiskasvatuksen arjen kielelle voitiin pitää yhteisen ymmärryksen rakentamisen perustana. Varhaiskasvatusalueen muutosjohtamisessa tuotiin esiin tulokortin suhteen johdon kieli ja henkilöstön kieli. Varhaiskasvatuksen aluepäällikön näkökulmasta johto pyrki huolehtimaan tulokortin kielellisestä selkeydestä ja arkipäiväistämisestä. Keskeinen elementti oli tulokortin kielellinen selkeys kaikilla varhaiskasvatuksen tasoilla. Uusi johtamisen väline oli tuonut yhteisen kielen asioista viestimiseen. Kuitenkin kuvauksissa kerrottiin tulokortin laatijoiden, varhaiskasvatuksen johdon ja asiantuntijoiden puhuvan eri kieltä kuin käytännön työntekijät. Tulokorttikielen erilaisuus merkitsi päiväkodissa pitkäjänteistä totuttelua. Puhutun ja kirjoitetun tulokorttikielen vuoropuhelu oli varsinkin päiväkodin tulokorttityöskentelyssä toisiaan tukevaa koko tutkimuksen ajanjakson aikana.

Kielenkäyttö ei ollut muotoutunut yhteneväksi kaikilla neljällä tasolla. Tulokorttikielen prosessointi ja sen omaksuminen näyttäytyivät yhä haasteellisina varsinkin päiväkodin moniammatillisessa toimintaympäristössä. Tulokortissa käytetty kieli ja siinä esitetyt asiat olivat yhä vaikeaselkoisia osalle henkilökuntaa. Lastentarhanopettaja kuvaa tilannetta aineistonkeruun kuudennessa vaiheessa haastattelukatkelmassa: *”Mielestäni asiat tulokortin alla on tullut lähemmäksi arkityötä. Keskustelu kertoo sen, että olemme ’junassa mukana’, emme tietämättömiä, ’laiturille jääneitä’.”* Keskustelun lisääntymisestä huolimatta vastaaja oli huolissaan siitä, etteivät kaikki ole halukkaita ottamaan muutoksia vastaan. Hän myös painotti, että muutos edellytti yhä positiivisia ”lähettiläitä”. *”Onneksi työyksikössäni valtaosa on niitä, jotka ajattelevat myönteisesti, optimistisesti uusista asioista.”*

Tutkimusjakson päättymisen aikana muutoksen kohteena ilmeni yhä yhteisen kielen selkeyttäminen tulokortin luettavuuden kannalta. Johdon käyttämää kieltä tulokortissa ei välttämättä osattu tulkita niin, että se olisi ymmärretty johdon kielen tavoin. Eri toimijatasoilla kieli riippui kulloisesta henkilöstä, jolloin tulokortin sisältö saattoi saada eri merkityksiä tulokortin ja siihen liittyvien käsitteiden sisällöstä. Kokemusten mukaan yhteisen kielen selkeyttäminen tulokortin luettavuuden kannalta edellyttää tulokortin ydinkohtien konkreettista kiteyttämistä eri toimijatasoille. Vastaajien kuvauksissa yhteinen kieli koettiin tärkeäksi, jotta kaikki puhuisivat samasta asiasta. Tämän myötä yhtenäiset toimintakäytännöt saattavat konkretisoitua kaikilla tasoilla.

7.3 Keskeisten kansallisten ohjausdokumenttien integrointi osaksi tulokorttia

Varhaiskasvatussuunnitelmaprosessia toteutettiin vuorovaikutusprosessina perustehtävän tukemisen ja kehittämistyön tavoitteen saavuttamisessa sen perustuessa keskeisiin kansallisiin ohjausdokumentteihin, kuten varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin ja Helsingin varhaiskasvatussuunnitelmaan. Tulokorttiin asetetun tavoitteen mukaisesti määriteltiin varhaiskasvatussuunnitelmaprosessin eteneminen kaikilla tasoilla. Toimenpiteen mukaan vastuutettiin ja aikataulutettiin johtamistoimenpiteet eri johtamistasoille. Tämän myötä päiväkodin johtaja vastuutti lastentarhanopettajan toimimaan 'vasuvastaavana' päiväkodissa. Varhaiskasvatussuunnitelmaprosessin toteuttaminen muodostui osaksi päiväkodin työyhteisön työtä. Varhaiskasvatusalueella prosessia johti varhaiskasvatuksen aluepäällikkö ja päiväkodissa vastaavasti päiväkodin johtaja. Vastaajien kuvauksissa oli löydettävissä piirteitä siitä, että varhaiskasvatussuunnitelmaprosessi toimi varhaiskasvatusaluetta sitovana pedagogisena toimenpiteenä. Kuitenkin lastentarhanopettaja kuvasi varhaiskasvatussuunnitelmaprosessin ja käytännön työnsä välistä suhdetta: *"Käytetty aika on pois minun työstäni lasten kanssa."*

7.4 Konkretisoiminen toiminnallisiksi rakenteiksi

Aineistonkeruun toisesta vaiheesta alkaen tulokortin muutosta tuottaviksi osallistumisen toimenpiteiksi korostuivat tulokortin ja tavoitteiden konkretisoituminen toiminnallisiksi rakenteiksi. Päiväkodin johtajan näkökulmasta henkilöstöjohtamisella oli merkitystä päiväkodin yhteistoiminnalle ja työssä oppimiselle. Päiväkodin johtaja kuvasi henkilöstöjohtamista seuraavassa katkelmassa: *"Meillä on esimerkiksi viikoittaiset talonkokoukset, joissa yhteisen keskustelun kautta pyritään osaamisen jakamiseen."* Kehittämiskeskustelujen avulla voitiin johtaa päiväkodin henkilöstön osaamista ja koulutustarvetta tulokortin tavoitteiden suuntaisesti. Johtaja kuvaa päiväkodin työyhteisön toimineen ja johdetun vuorovaikutuksellisesti: *"Kehittämiskeskusteluissa esimiehen kanssa määritellään kunkin tietotaitotaso ja tehdään henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma, jonka avulla tuetaan henkilön työpanoksen kohdentumista haluttuun strategiseen suuntaan."*

Kuvausten mukaan varhaiskasvatuksen johdon, toiminnan ja johtamisen tukiyksikön ja varhaiskasvatusalueen esimieskokoukset sekä päiväkodin erilaiset työkokoukset toimivat monitahoisesti esimerkiksi varhaiskasvatussuunnitelmaprosessin toteuttajina. Kokous- ja vuorovaikutusrakenteista parhaiten onnistuneita olivat lastentarhanopettajan haastattelun mukaan päiväkodin pienryhmäkeskustelut, tiimipalaverit ja koulutukset. *"Alussa olisi voinut olla enemmän alueellisia koulutustilaisuuksia."* Haasteena tulokortin muutosta tuottaviksi osallistumisen toimenpiteeksi mainittiin vastaajien kuvauksissa neljän eri organisaatiotason toimijoiden keskinäinen vuoropuhelu.

7.5 Henkilöstön koulutus

Aineistonkeruun vaiheessa vuonna 2006 tulokortin muutosta tuottaviksi toimenpiteeksi mainittiin henkilöstön koulutus. Henkilöstön koulutuksen tavoitteena oli yhdenmukaistaa varhaiskasvatuksen laatua. Vastaaajien kuvauksissa oli löydettyvissä elementtejä henkilöstön koulutuksen määrittämisestä jokaisen omaan toimintaan. Pelkkä vuoropuhelu ja tiedottamisen kaksisuuntaisuus ei kuvausten mukaan riittä, vaan tarvittiin koulutusta tavoitteiden kytkemiseksi yksilö- ja työyhteisötasoisille. Tulokortin prosessit ja rakenteet sekä näkökulmaan kuuluneet laadulliset tavoitteet edellyttivät koulutussuunnitelman laadintaa ja sen toteuttamista. Esimerkiksi varhaiskasvatuksen varhaiskasvatussuunnitelmaprosessin eteneminen kaikilla tasoilla tarkoitti muun muassa tukiverkon luomista Helsingin varhaiskasvatussuunnitelman laatimiseksi. Vuosina 2007-2009 varhaiskasvatuksen organisaatio oli panostanut esimiesten kouluttamiseen Varhaiskasvatusyksikön johtaminen Helsingissä -valmennuksella. Sitä vastoin varhaiskasvatuksen suunnittelija koki varhaiskasvatuksen työntekijöiden tarvitsevan osaamisen ja kehittämisen ylläpitämiseksi selkeät, konkreettiset tavoitteet ja tiedon myös varhaiskasvatuksen laadun arviointikriteereistä. *"Näin suuressa organisaatiossa- 5000 henkilöä – on ainoa mahdollisuus, että jollakin tasolla on sisäistetty arvot ja otetaan osaaminen tässä huomioon - tässä ajassa. Tulokortin oppimisen ja kasvun näkökulmassa otetaan huomioon ne tärkeät tekijät, joilla luodaan varhaiskasvatuksen organisaatorista muutosta, innovatiivisuutta ja osaamista tukeva ilmapiiri."* Varhaiskasvatuksessa kuvattiin henkilöstön aikaansaannoskykyä muun muassa osaamisen ja työhyvinvoinnin suhteen. *"Prosessi sinänsä kaikkine ulottuvuuksineen, jossa henkilöstö on mukana, vie varhaiskasvatuksen kehittämistyötä eteenpäin."* Katkelmassa varhaiskasvatuksen aluepäällikkö kuvasi kokevansa varhaiskasvatuksen henkilöstön mukaanoton tärkeyden yhteisen varhaiskasvatuksen kehittämistyön toteuttamisessa.

Toisaalta lastentarhanopettaja kertoi olevansa huolissaan varhaiskasvatuksen toimintaa ohjaavasta kustannustehokkuusajattelusta ja rahasta, joilla oli hänen näkökulmastaan vaikutusta henkilöstön koulutusmahdollisuuksiin. Hän kritisoi mahdollisuutta päästä koulutustilaisuuksiin tilanteissa, joissa päiväkodin henkilöstöresurssit saattoivat estää niihin osallistumisen. Muutoksen kohteena hän toi esiin henkilöstöresurssien suunnittelun niin, että päiväkodin henkilöstölle mahdollistetaan koulutuksiin osallistuminen.

Lastentarhanopettaja kuvaa koulutustarjontaa laajaksi. Haasteena oli yhä koulutuksiin pääseminen vaihtelevien henkilöstötilanteiden vuoksi. Lisäksi hän kuvasi koulutukseen liittyvää talouden näkökulmaa: *"Haetaan toimivaa käytäntöä. Kouluttautuminen – osaaminen vaatii rahallista panosta ja sitä toivoisin työnantajan puolelta löytyvän."* Tulokortin hyödyllisyyden tuli ilmetä hänen mukaansa henkilöstön kehittämissuunnitelman kautta. Päiväkodissa jaettiin koulutuksesta

saatua oppia erilaisissa kokousrakenteissa. Päiväkodin oma koulutus- ja kehittämissuunnitelma kattoi koko henkilöstön. Päiväkodin toimintatapaan kuuluivat projektit ja kehittämishankkeet koulutuksellisesta näkökulmasta.

7.6 Vuoropuhelun ja tiedonkulun kaksisuuntaisuus

Aineistonkeruun vaiheessa vuonna 2006 tulokortin muutosta tuottaviksi toimenpiteiksi mainittiin aiempien vaiheiden toimenpiteiden lisäksi vuoropuhelun ja tiedonkulun kaksisuuntaisuus ja jatkosuunnitelmat. Tutkimusjakson aikana vuoropuhelun ja tiedonkulun kaksisuuntaisuuden sisältämien toimenpiteiden tarve korostui selkeästi. Henkilöstön mukaanotto tulokortin käyttöönottoprosessiin koettiin tärkeänä kaikkien vastaajien kuvauksissa. Yhteistyötoimenpiteillä, joita sovellettiin neljän eri organisaatiotason konteksteissa, oli tarkoituksena kehittää, lisätä ja soveltaa tietoutta perustehtävän tukemisesta ja talouden tasapainoon liittyvistä tekijöistä. Vastaajien kuvauksissa nousi esiin lähiesimiehen johtaminen muutosta tuottavana toimenpiteenä. Lastentarhanopettajan kuvauksissa on piirteitä johtajan toiminnan merkityksestä ja vaikutuksesta muutoksen implementoinnissa. Varhaiskasvatuksen aluepäällikkö ja päiväkodin johtaja olivat keskeisessä asemassa tulokortin käytön edistämisessä niin perustehtävän tukemisen kuin talouden tavoitteiden näkökulmasta. He huolehtivat tiedonkulusta ja tulkitsivat vuoropuheluna omille työntekijöilleen ylhäältä annetun ohjausvälineen tarkoitusta ja tavoitteita. Sekä varhaiskasvatuksen aluepäällikkö että päiväkodin johtaja kuvasivat haastattelussa vuorovaikutuksen merkitystä johtamisessa kaikilla varhaiskasvatuksen tasoilla. *”Hyvällä johtamisella varmistetaan onnistumisen organisointi. Selkeät rakenteet, riittävä ja varmistettu molemminpuolinen tiedonvaihto, keskustelun kautta luotu yhteinen ymmärrys sekä kannustavassa ilmapiirissä tehdyt sopimukset, joihin sitoudutaan.”* Katkelmassa varhaiskasvatuksen aluepäällikkö käyttää ilmaisua ’molemminpuolinen tiedonvaihto’. Niin ikään hän käyttää ilmaisua ’keskustelun kautta’ ja ’yhteinen ymmärrys’. Näillä ilmauksilla hän viittaa ymmärrykseensä johtamisen ja vuorovaikutuksen keskinäisestä merkityksestä. Hän tuo esiin vuoropuhelun ja tiedonkulun kaksisuuntaisuuden mahdollisuuksina edetä yhteiseen suuntaan ’hyvällä johtamisella’. Kaikissa kuvauksissa oli piirteitä vuorovaikutuksen lisääntymisestä kaikilla tasoilla tulokortin käyttöönoton yhteydessä.

Kaikissa tutkimukseen osallistuneiden vastaajien kuvauksissa oli löydettävissä vuorovaikutustilanteiden, vuoropuhelun ja tiedonkulun kaksisuuntaisuuden tärkeys. Varhaiskasvatuksen viestinnällä pyrittiin tukemaan varhaiskasvatuksen tulokortin toteutumista hyväksytyjen ja annettujen Helsingin kaupungin strategioiden mukaisesti. Vastaajien näkökulmasta viestinnällä edistettiin varhaiskasvatuksen henkilöstön uuden työvälineen käyttöä ja yhteisöllisyyden luomista. Varhaiskasvatuksen aluepäällikkö kuvasi vuoropuhelun ja tiedonkulun kaksisuunta-

suuden tärkeyttä varhaiskasvatuksen myönteisen julkisuuskuvan edistämisessä aineistonkeruun viidennen vaiheen aikana. *"Viestinnällä tuetaan varhaiskasvatuksen myönteistä julkisuuskuvaa."* Vastaajat kokivat, että hyvästä viestinnästä hyötyivät sekä viestin lähettäjä että vastaanottaja. Varhaiskasvatuksen suunnittelija toi esiin varhaiskasvatuksen viestinnän periaatteita. *"Avoimuus, oikea-aikaisuus, tasapuolisuus ja kaikille tasoille."* Varhaiskasvatusalueen vuoropuhelun ja tiedonkulun kaksisuuntaisuus lisäsi ja vahvisti varhaiskasvatuksen aluepäällikön mielestä alueellista keskustelukulttuuria, ja sähköisen tietojärjestelmän kautta saatavissa oleva sisäinen viestintä oli kaupungintasoisesti riittävää.

Vastaajat kuvasivat parhaan vuoropuhelun keinon olleen suullinen viestintä omissa toimintakonteksteissaan. Toisaalta lastentarhanopettajan näkökulmasta varhaiskasvatuksen aluepäällikön järjestämä tilaisuus oli lisännyt hänen tietoisuuttaan tulokortin käytöstä. Tässä vaiheessa vuorovaikutus oli vielä yksisuuntaista, ylhäältä alas etenevää. Varhaiskasvatuksen aluepäällikön ja päiväkodin johtajan tehtävänä oli huolehtia siitä, että varhaiskasvatuksen ja henkilöstön kannalta tärkeät asiat tulevat ajoissa kaikille tiedoksi eri tiedotuskanavia käyttäen. Varhaiskasvatuksen sisäisen viestinnän rungon muodostivat muutosjohtamiseen ja yhteistoimintaan kuuluvat kokoukset. Keskeinen sisäisen viestinnän kanava oli myös sosiaaliviraston intranet. Varhaiskasvatus huolehti omien tiedotussivujensa tuottamisesta ja ylläpidosta. Ulkoisen viestinnän tärkeimpänä kanavana olivat joukkoviestimet.

Kuitenkin kaikissa tutkimukseen osallistuneiden vastaajien kuvauksissa oli myös löydettävissä piirteitä tiedonkulun kehittämistä. Kehittämisellä mahdollistettaisiin kaikkien varhaiskasvatuksen tasojen osallistuminen vuoropuheluun tulokortista. Lastentarhanopettajan kokemana varhaiskasvatuksen käytännön tasolla oli asiakkaiden kanssa tehtävä työskentely, ja siksi vuoropuhelun ja tiedonkulun kaksisuuntaisuus koettiin myös käytännön tasolla välttämättömänä. Vastaajat toivat myös esiin, että viestintä ja vuorovaikutus muutosjohtamisessa ovat keskeisiä henkilöstön tiedonsaannin määritellyistä tavoitteista. Viestintä oli ylhäältä päin toteutettavaa tulokortin sisältämien tavoitteiden esittelyä. Varhaiskasvatuksen aluepäällikkö koki tärkeäksi järjestää tilaisuuksia keskustella henkilöstön kanssa tulokortin tavoitteista jokaisen työntekijän työtehtävän ja toimintaympäristön suhteen. Hän esitti, että tarvitaan aikaa kehittää vuoropuhelua ja tiedonkulun kaksisuuntaisuutta tulokortin käyttöönottoprosessissa. *"Tarvitaan aikaa, toteuttaminen vie aikaa. Tarvitaan seuranta ja arviointia siitä, miten onnistumme tiedottamisen ja vuorovaikutuksen tavoissa. Laajalti kenttä ei vielä tunne tulokorttia."* Katkelmassa varhaiskasvatuksen aluepäällikkö viittaa viestinnän olleen monitahoinen ja monikanavainen prosessi. Lastentarhanopettajan näkökulmasta vuoropuhelulle ja tiedonkulun kaksisuuntaiselle toiminnalle oli kehittämisen tarvetta. Tällä hän viittaa siihen, että päiväkodin työntekijöillä olisi mahdollisuus sekä ottaa tietoa vastaan että vastata siihen laajemmin kuin päiväkodissa päiväkodin johtajan johtamana.

7.7 Tulevaisuuteen katsominen

Vuonna 2011 vastaajat kuvasivat tulokorttiin liittyvään työskentelyyn monita-
hoisia jatkosuunnitelmia. Jatkosuunnitelmien suhteen tärkein tekijä oli toiminnan
ohjautuvuus, jotta vuosittaisen tulokortin toteutumista voitiin arvioida niin mää-
rällisesti kuin laadullisestikin sekä nähdä tehdyn työn tulokset. Päiväkodin johtaja
kuvaa tulokortin käyttöä arviointivälineenä seuraavassa katkelmassa: *”Tulos-
kortti toimii arviointikeskusteluja ohjaavana työkaluna henkilöstökokouksissa.”*
Päiväkodissa perustehtäväsuuntaisen toiminnan ohjautuvuus perustui Varhaiskas-
vatuksen valtakunnallisen perusteisiin ja Esiopetuksen opetussuunnitelman perus-
teisiin. Nämä toimivat ohjaus- ja arviointivälineinä myös päiväkodin varhaiskas-
vatusuunnitelmaprosessissa. Kuitenkin vastaajien kuvauksissa on piirteitä arvi-
oinnin suunnitelmallisen kehittämisen tarpeista, jotta toiminnan ohjautuvuus vah-
vistuisi. *”Se, mitä tehdään, tulee voida arvioida. Se kertoo, mikä on meille tärkeää
tai sitten ei.”* Katkelmassa lastentarhanopettaja viittaa arvioinnin merkitykseen
omassa työssään. Toisaalta varhaiskasvatuksen suunnittelija kuvaa, että varhais-
kasvatuksen tavoitteellisen toiminnan ja kustannusten sekä saavutettavan hyödyn
välinen muutossuhde tuli arvioida. *”Talousnäkökulma on ollut yksi painavimmista
näkökulmista. Varhaiskasvatuksen toiminta maksaa ja saadun budjettiraamin mu-
kaan sitten suunnitellaan tulokortinkin.”*

Tämä koettiin tärkeänä vastaajien keskuudessa, jotta varhaiskasvatuksen toi-
minta ilmenee luotettavana varhaiskasvatuksen johdolle, henkilöstölle ja päättä-
jille. Varhaiskasvatuksen tavoitteena oli tehdä yhteiseksi ja ymmärrettäväksi ke-
hittymisen ja muuttumisen suunta. Varhaiskasvatuksen sisältöjen, osaamisen ja
menetelmien käytön nähtiin ohjaavan henkilöstöä kohti tulevaisuutta. Tulevaisuu-
teen katsominen koettiin neljän eri organisaatiotason toimijan näkökulmasta yh-
teisenä suuntana.

Kaikissa vastaajien kuvauksissa tuotiin vahvasti esiin, että talouden tehostumi-
sesta huolimatta perustehtävän laadusta ei tule joutua tinkimään. Muut kuin var-
haiskasvatuksen suunnittelija kuvasivat laadun ja laatutyön johtamisen tärkeänä
perustehtävän tukemisen näkökulmasta. Jatkosuunnitelmana vastaajien kuvausten
näkökulmasta varhaiskasvatuksen tulokortin tuleekin muotoutua konkreettisem-
min perustehtävän suuntaisesti. Vuoden 2011 tulokortin yhtenä laadullisena
konkreettisena tavoitteena oli esimerkiksi *’lapselle lisää aikaa’*. *”Tulokortti vah-
vistaa varhaiskasvatuksen identiteettiä. Lapsi on keskiössä. Varhaiskasvatusteh-
tävän laadun toteuttamisen ja kehittämisen edellytyksenä on toimiva ohjausväline,
ja meillä se on tulokortti.”* Päiväkodin johtajan näkökulmasta johtamisella oli
merkitystä päiväkodissa tapahtuvaan perustehtävään tulokortissa asetettujen ta-
voitteiden pohjalta. Hän kuvasi perustehtävän määrittelyn päiväkodissa tärkeäksi,
jotta henkilökunta toteuttaa annettuja tavoitteita. Päiväkodin johtajan kuvaus vii-
tasi siihen, että varhaiskasvatuksen perustehtävän toteuttamista tukee pedagogi-
nen johtaminen.

Tulevaisuuteen katsomisen yhtenä elementtinä oli henkilöstöjohtaminen. *”Ehkä tänä päivänä haasteellisinta on henkilöstöjohtaminen. Jos henkilöstöjohtamisella epäonnistutaan, niin tulokortin vakiintuminen jää vain paperille. Kaikkea ei tarvitse hallita, vain se, mikä liittyy vahvasti omaan työtehtävään.”* Katkelmassa varhaiskasvatuksen aluepäällikkö kuvasi henkilöstön keskeistä roolia tulokortin toteuttajana. Hän viittasi tavoitteelliseen henkilöstöjohtamiseen, jossa henkilöstö nähdään keskeisenä tekijänä muutosten toteuttamisessa. Tavoitteellisen esimiesten muutosjohtamisen hän koki haasteena omalle työlleen. *”Osalle esimiehistä strateginen työskentelyote on vaikeampaa ja strategiatyön mahdollistama ryhti arjen kokonaishallinnalle jää saavuttamatta.”* Vastaavasti varhaiskasvatuksen suunnittelijan näkökulmasta muutoksia tehdään pitkäjänteisesti. *”On hyvä, että on maltettu käydä tämä prosessi läpi. Ajankohtaista on edelleen varhaiskasvatuksen henkilöstön kiinnostuksen ylläpitäminen tulokorttia kohtaan.”* Matalan varhaiskasvatuksen organisaatorakenteen kuvattiin vahvistavan säännöllistä johtamisen vuoropuhelua tulevaisuuden suuntaan. Vastajien kuvauksissa nousi esiin ymmärrys, että muutos edellyttää molemminpuolista vuorovaikutusprosessia johdon ja käytännön työntekijöiden välillä.

Toisaalta varhaiskasvatuksen aluepäällikkö kertoi tulokortin käytön vahvistavan jatkossa varhaiskasvatuksen laatua ja ammatillista kokemusta varhaiskasvatuksesta. Toisaalta hän koki työssäoppimisen haasteen vaikuttavan käytännön työtehtävissä. *”Historian riippa ja poisoppimisen vaikeus sekä myös osaamisen epätasaisuus vaikuttavat siihen, että kattavasti ei voida vielä sanoa tulokortin jalkautuneen työvälineeksi.”* Katkelmassa varhaiskasvatuksen aluepäällikkö käyttää ilmausta ’historia’. Niin ikään hän käyttää ilmausta ’osaamisen epätasaisuus’. Näillä ilmauksilla hän viittasi henkilöstön tarvitsevan konkreettista osaamisen johtamista. Varhaiskasvatuksen suunnittelija ja lastentarhanopettaja toivat esiin varhaiskasvatuksen täydennyskoulutuksen, jossa otettiin huomioon henkilöstön osaamistarpeet tulokortin tavoitteiden suhteen. Henkilöstön osaamista ohjattiin refleктоivan työotteen haltuunottoon ja toimimiseen kasvatuskumppanuuden suuntaan. Lisäksi koulutussuunnitelmassa lasten toiminta- ja leikkiympäristöön liittyvää koulutusta lisätään suunnitelmallisesti. Lastentarhanopettaja kuvaa varhaiskasvatusalueen koulutussuunnitelman perustuvan tulokortin tavoitteisiin. Tulokortin käytön myötä kehityskeskustelut vahvistuivat kanavana arvioida henkilöstön osaamisen tasoa, pohtia osaamisen kehittämisen tarpeita sekä sopia osaamisvalmiuksien kohdentamisesta ja jakamisesta.

Jatkosuunnitelmien yhtenä elementtinä nousi työhyvinvoinnin kehittäminen osana tulokortin käyttöä. Tämä kuvattiin pelkästään lastentarhanopettajan ja varhaiskasvatuksen aluepäällikön vastauksissa. *”Strategisena tavoitteena on Suomen paras työpaikka.”* Katkelmassa varhaiskasvatuksen aluepäällikkö viittaa vuoden 2011 tulokorttiin asetettuun talousarviotavoitteeseen käynnistää tuottavuutta ja työhyvinvointia lisäävä ohjelma. Tavoite liittyi keskeisesti hyvään esimiestyöhön,

hyvinvoiviin työyhteisöihin ja kehittämisorientoituneeseen työkuulttuuriin. ”Hyvinvoiva työyhteisö tekee hyvää työtä.”

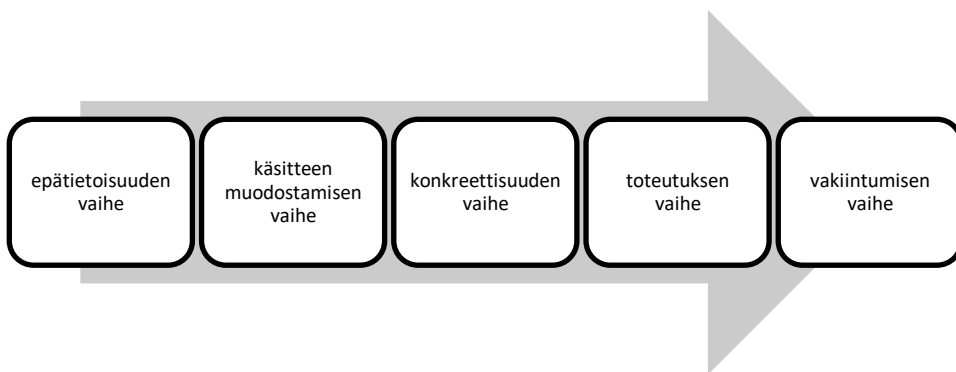
Varhaiskasvatuksen aluepäällikön kuvauksissa nousi esiin piirteitä tulevien muutosten mahdollisuuksista. ”Kun esityksiä muutoksista tehdään, tulee samalla käsitellä seuraava vaihe ja laatia tiedotussuunnitelma, mikä annetaan esimiehille. Esimiehen tehtävänä on mahdollisimman oikea-aikaisesti kertoa muutokset omille alaisilleen. Isossa organisaatiossa tulee varmistaa, että info on samanlaatuista joka paikassa.” Katkelmassa varhaiskasvatuksen aluepäällikkö viittaa ylhäältä päin toteutettavaan muutokseen.

8 Tulokortin käyttöönoton vaiheet

Strategisen ohjausvälineen käyttöönoton vaiheet muodostettiin aiempien kahden luvun tulosten perusteella. Koska tässä tutkimuksessa muutosjohtaminen määriteltiin prosessiksi, joka sisältää prosessiin osallistuvien henkilökohtaisen kokemuksen prosessista, valittiin vastaajiksi varhaiskasvatuksen suunnittelija, varhaiskasvatuksen aluepäällikkö, päiväkodin johtaja ja lastentarhanopettaja. Tulokset pyrin esittämään edellä mainitussa henkilöjärjestyksessä, koska sillä voidaan kuvata paremmin myös johtamiseen liittyvää prosessia. Muutos toteutettiin pitkäkestoisesti vaiheittain, mutta toisiinsa liittyen. Pitkittäistiedon kerääminen mahdollisti tutkittavaan tapaukseen liittyvien kokemusten seuraamisen. Kursivoidulla tekstillä kirjoitetut kohdat ovat suoria lainauksia vastaajien avoimista vastauksista ja haastattelusta.

Osallistujien kokemuksia analysoimalla oli mahdollista erottaa tulokortin käyttöönotosta viisi erilaista vaihetta. Vaiheet ovat epätietoisuuden vaihe (joulukuu 2004), käsitteenmuodostamisen vaihe (toukokuu 2005), konkreettisuuden vaihe (joulukuu 2005), toteutuksen vaihe (toukokuu 2006) ja vakiintumisen vaihe (joulukuu 2006 ja marraskuu 2011). Vaiheittaisuus merkitsee käytännössä tulokorttiin liittyvien kokemusten keskittymistä eri vaiheissa eri henkilöiden työtehtävään ja toimintakontekstiin. Konteksti- ja tilannesidonnaisuus näkyy tulokortille annettujen kokemusten kautta.

Tulokortin käyttöönoton vaiheet on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 8. Tulokortin käyttöönoton vaiheet.

8.1 Epätietoisuuden vaihe

Epätietoisuuden vaihe määritellään tässä vaiheeksi, jossa varhaiskasvatuksen tulokortti oli juuri otettu käyttöön toimintaympäristöstä aiheutuvien muutoksien

vuoksi turvaamaan varhaiskasvatuksen perustehtävä ja talouden tasapaino tulevaisuudessa. Vaihe nimettiin epätietoisuuden vaiheeksi, koska vastauksissa tuotiin esiin epätietoisuus asioista muutosprosessin eteneminen, tulokortin käyttöönoton laajuus ja tulokortin implementointi. Epätietoisuuden teema korostui tänä ajankohtana kerätyssä aineistossa.

Vastausten perusteella voitiin päätellä, että muutokseen osallistuneilla, suunnittelussa mukana olleilla ja muutoksen käynnistämisessä mukana olleilla varhaiskasvatuksen suunnittelijalla ja varhaiskasvatuksen aluepäälliköllä oli käytössään ennakkotietoa tulokortin sisällöstä ja käyttöönottoon liittyneistä muutostarpeista. Muutoskokemuksiin vaikuttivat kuitenkin epätietoisuus muutosprosessin etenemisestä ja tulokortin implementoinnista. Strategisen ohjausvälineen, tulokortin, käytönoton koko laajuudesta ei vastaajilla ollut tässä vaiheessa vielä tietoa. Tulokortissa oli paljon tavoitteita operatiiviselle toiminnalle, mutta ei juuri viitteitä, miten tavoitteet tulisi käytännössä toteuttaa. Kokemusten mukaan muutos otettiin vastaan ylhäältä annettuna ja vahvistettuna määrällisenä ja laadullisena muutoksena. Kuitenkaan epätietoisuuden vaiheessa ei ollut vielä tietoa siitä, miten muutosjohtaminen toteutetaan käytännössä varhaiskasvatuksen eri tasoilla ja mitä muutoksella pyritään saavuttamaan.

Tulokortin käyttöönoton kuvattiin sisältävän ennakoimattomia tekijöitä. Ennakoimattomaksi tekijäksi nousivat päiväkodin johtajan ja lastentarhanopettajan kuvauksissa esiin uudistuksen valmistelun suunnitelmallisuuteen liittyvät tekijät. Varhaiskasvatuksen suunnittelija ja varhaiskasvatuksen aluepäällikkö olivat osallistuneet tulokortin suunnittelu- ja seurantaryhmään sekä varhaiskasvatuksen johtoryhmätyöhön. Tämän myötä he olivat tässä tulokortin käyttöönottovaiheessa selvillä tulokortin keskeisistä toimintaperiaatteista ja valmistelusta sekä olivat päässeet vaikuttamaan tavoitteisiin, toimenpiteisiin ja mittareihin. Varhaiskasvatuksen aluepäällikkö kuvasi tulokortin käyttöönottoa esimieskokouksessa: *”Esittelen tutustuttavaksi ja jaan tulokorttiaineiston esimieskokouksessa. Koska olen ollut valmistelussa mukana, kerron tulokortin käyttöönottoon liittyvät syyt.”*

Epätietoisuuden vaiheen aikana päiväkodin johtajan ja varhaiskasvatuksen aluepäällikön välinen keskusteluyhteys näyttäytyi vielä vähäisenä selventämään tulokortin suunnitelmallista etenemistä. Tulokortin periaatteet tavoitteineen ja mittareineen olivat kuitenkin päiväkodin johtajalle tuttuja aiemman sosiaalikeskuksessa työskentelyn ajoilta. Hän esitteli tulokortin henkilöstölleen varhaiskasvatusalueen esimieskokouksessa ja koulutuspäivässä saamansa tiedon perusteella. Aineisto koostui sosiaaliviraston sähköisestä järjestelmästä tulostetusta tulokorttiversiona, joka jaettiin henkilöstölle tutustuttavaksi. *”Työ on vasta alussa, aineisto jaettiin ryhmiin tutustumista varten. Asian käsittely jatkuu seuraavassa kokouksessa. Keskustelu jatkuu.”* Katkelmassa päiväkodin johtaja käyttää ilmausta ’työ on vasta alussa’. Niin ikään hän käyttää kahdesti ilmausta ’jatkuu’. Näillä ilmauksilla hän viittaa ymmärrykseensä tulokortin käyttöönotosta prosessina.

Hän ei vielä viittaa tulokortin sisältöihin, vaan tuo esiin, että ollaan vielä vakiintumattomassa vaiheessa, jossa on mahdollisuuksia edetä moneen suuntaan toteamalla, että 'keskustelu jatkuu'. Vastaus kuvaakin hyvin tulokortin käyttöönoton epätietoisuuden vaihetta. Hän kuvasi tulokortin käyttöönoton päiväkodissa tar koittavan uusien kokousrakenteiden, muutoksen tiedottamisen ja vuorovaikutus tilanteiden hoitamista.

Lastentarhanopettaja kuvasi päiväkodin johtajan antaneen tietoa tulokortin käyttöönotosta: *"Päiväkodin viikkopalaverissa tammikuun lopulla päiväkodin johtaja kertoi oman kokouksensa annista ko. asiasta ja jakoi aineiston ryhmiin tutustumista varten. Asian käsittely jatkuu seuraavassa kokouksessa."* Uusi ohjauksväline herätti kysymyksiä, joihin hän ei saanut aluksi vastauksia. Tiedon ja kokemuksen puute tulokortista herätti epävarmuutta tulevasta. *"Ymmärtääkseni kokonaisuutta avataan henkilökunnalle, mitä pitää sisällään ja keskustellaan ja vaihdetaan mielipiteitä."* Hänellä ei ollut vielä mahdollisuutta muodostaa kuvaa tulokortista. *"Käytössä on 'viiden sivun' paksuinen nippu papereita. Uuden vastustaminen - se kuuluu aina asiaan."* Epätietoisuus vaikutti hänen muutosvalmiuteensa. Hänen kokemuksensa mukaan varhaiskasvatuksen henkilöstön muutosvalmius perustui kuitenkin sitoutumisena varhaiskasvatustyöhön. *"Hoitavat asiat 'kiltisti'. Toisinaan ihmettelemme omaa kiltteyttämme ja työtyytyväisyyttämme, vaikka säästöt purevat aika lailla."* Katkelmassa lastentarhanopettaja käyttää ilmauksia *"kiltisti"* ja *"kiltteyttämme"*. Näillä ilmauksilla hän viittaa tulokortin käyttöönottoon muutoksena, joka otetaan vastaan muutoksen sisällön epätietoisuudesta huolimatta. Näin ollen epätietoisuuden vaiheessa tulokorttiin liittyvä työskentely näyttäytyi työntekijälle ylhäältä ohjattuna prosessina, jossa hänellä oli muutokseen sopeutujan rooli.

Lastentarhanopettajalla ei ollut tietoa tulokortin käyttöönotosta, eikä hän ollut kuullut aiemmin puhuttavan tulokortista muutoksen ohjauksvälineenä. *"Tulokortti? Ensimmäisen kerran kuulen puhuttavan tällä termillä."*

8.2 Käsitteenmuodostuksen vaihe

Epätietoisuuden vaihetta seurasi käsitteenmuodostuksen vaihe.

Käsitteenmuodostuksen vaihe määritellään tässä vaiheeksi, jossa varhaiskasvatuksen tulokortti oli ollut puoli vuotta käytössä toimintaympäristöstä aiheutuvien muutoksien vuoksi turvaamassa varhaiskasvatuksen perustehtävä ja talouden tasapaino tulevaisuudessa. Vaihe nimettiin käsitteenmuodostuksen vaiheeksi, koska vastauksissa tuotiin esiin yhteisiä käsitteitä, kuten talousarviokirja, vuorovaikutustilanteet, yhteinen kieli ja tiedonrakentaminen sekä varhaiskasvatussuunnitelma. Käsitteenmuodostuksen teema korostui tänä ajankohtana kerättyssä aineistossa.

Kuvausten mukaan vastaajat saattoivat tehdä tulkintoja tulokortista varhaiskasvatuksen sosiaalisen todellisuuden osana erilaisissa vuorovaikutustilanteissa.

Vuorovaikutustilanteissa alkoi muodostua alku kollektiiviselle tiedonrakentamiselle ja käsitteenmuodostukselle. Yhteisen toiminnan ja keskustelun kautta syntyvä käsitteenmuodostus oli sekä tiedollista että vuorovaikutuksellista. Käsitteen muodostuksen vaihe näyttäytyi toisaalta 'vanhan' käsitteen säilyttämisen ja toisaalta 'uuden' käsitteen rakentamisen välille syntyneenä vaiheena.

Omassa työyhteisössään varhaiskasvatuksen suunnittelija kuvasi huolehtivansa tiedonkulusta muille toiminnan ja johtamisen tukiyksikön suunnittelijoille ja asiantuntijoille. Hänen työtehtävänsä keskeinen käsite liittyi varhaiskasvatuksen tulokorttiin ns. sinisenä kirjana eli talousarviokirjana. *"Sininen kirja ohjaa työtäni - talousarvio ja talousarvioehdotus. Välitän tietoa heille sekä käyn asiaan liittyviä keskusteluja heidän kanssaan."* Tulokortti suorituskyvyn mittaussjärjestelmänä oli käsitteenä hänelle tuttu. Tulokortin tavoitteiden laadintaprosessi vaikutti varhaiskasvatuksen suunnittelijan näkökulmasta melko hitaalta prosessilta useiden varhaiskasvatuksen osallistujatahojen vuoksi. *"Kaikki työtehtäväni ovat johdettavissa kaupungin ja varhaiskasvatuksen strategioista, joten tuntuu mielekkäältä. On yhteisesti kirjattu dokumentti, jonka mukaan toimia."* Katkelmassa varhaiskasvatuksen suunnittelija viittasi muodostaneensa selkeät käsitteet oman toimintansa suhteen.

Varhaiskasvatuksen aluepäällikön kuvauksissa oli löydettävissä piirteitä siitä, että toimipisteiden henkilöstöt tunsivat varhaiskasvatuksen tulokortin vaihtelevasti uusien käytössä olevien käsitteiden vuoksi. *"Strategiakieli on monelle yksikölle outoa. Käytetään 'helpompaa' termistöä ja puhutaan tavoitteista ja toimenpiteistä."* Hän koki varhaiskasvatussuunnitelman työstämisen tärkeänä käsitteenä osana varhaiskasvatuksen tulokorttityötä. *"Varhaiskasvatussuunnitelman työstö on tärkeä osa strategiatyötä."* Vasu-ohjaajien koulutusprosessi oli käynnistynyt, jonka aloitukseen myös kaikki varhaiskasvatuksen aluepäälliköt olivat osallistuneet. Koulutuksessa oli tuotu esiin prosessin ohjaavan kasvatusvastuuhenkilöstön toimintaa kasvatuskumppanuuden ja yhdenmukaisen varhaiskasvatuksen kehittämisen suuntaan.

Puolen vuoden aikana varhaiskasvatuksen sisäisen viestinnän eri viestintäkanavat jakoivat ja vastaanottivat tulokorttiin liittyvää informaatiota sekä keskusteluttivat ja vuorovaikuttivat. Tässä vaiheessa tietoa ja tulokortin käytettävyyttä oli sovellettu ja käytetty lähinnä esimiestasolla.

Varhaiskasvatuksen aluepäällikkö oli yhteisissä varhaiskasvatusalueen tilaisuuksissa siirtänyt tulokorttia ohjausvälineenä ylhäältä alaspäin kontekstista toiseen. *"Olen käsitellyt 'vaiheessa' olevaa vastuualueen tulokorttiaineistoa esimiesten kanssa useaan otteeseen. Yksi esimiesten/alueen strategiapäivä on ollut ja toinen tulossa. Tavoitteena on käydä avointa keskustelua. Oma oivallus, asenteet, uudistumisen halu luovat edellytyksiä yksikkökohtaiselle muutokselle."* Varhaiskasvatuksen aluepäällikön ja alueen esimiestyö vaikuttivat tiedonkulkuun ja muutosjohtamiseen. *"Olen pyrkinyt pitämään huolta, että esimiehet pysyvät ajan*

tasalla ja olemme työstäneet alueen tulokorttia.” Näin ollen tässä käsitteenmuodostuksen vaiheessa muutos näyttäytyi yhä ylhäältä lähtevänä muutoksena, jossa esimiehiä pidettiin ’ajan tasalla’, ja näin heidät kuvataan pikemminkin informaation vastaanottajina. Toisaalta vaihe sisälsi elementtejä muutoksesta, jossa monet tasot ovat mukana, sillä alueen tulokortteja työstettiin yhdessä esimiesten kanssa.

Keskeisimmät tavoitteet olivat tässä vaiheessa *hyvä kasvuympäristö Helsingin varhaiskasvatuksessa oleville lapsille, monipuolinen varhaiskasvatuksen palveluverkko alle kouluikäisten lasten varhaiskasvatukseen, oikein kohdennettu ja mitoitettu henkilöstö, korkeatasoinen varhaiskasvatusosaaminen ja henkilökunnan työhyvinvoinnin turvaaminen sekä varhaiskasvatussuunnitelmajärjestelmän eteneminen kaikilla tasoilla.* Toimenpiteet näille olivat ’analysoidaan ja kehitetään lapsen kasvuympäristöä varhaiskasvatuksessa’, ’toimiva verkostoyhteistyö’, ’tuodaan varhaiskasvatuksen näkökulma sosiaaliviraston henkilöstöstrategian uudistukseen’ ja ’vahvistetaan reflektointia työtöitä’, ’kehittämiskeskustelut, työsuorituksen arviointi ja osaamiskartoitukset toteutetaan kannustavassa hengessä’ sekä ’aikataulutetaan prosessi’. Varhaiskasvatuksen tulokortti sisälsi päiväkodin johtajan näkökulmasta varhaiskasvatuksen keskeisimmät asiat. *”Tuntuu, että on löydetty ydinkohdat, jotka on helppo mieltää niiksi kaikkein tärkeimmiksi asioiksi. Keskustelun ylläpitäminen tärkeää.”* Hän toi esille tulokortin käyttöönoton saaneen aikaan yhteisen suunnan valintojen tekemiseen ja tuen johtajuudelle. *”Päiväkodin johtajana minun pitää olla tietoinen ja ymmärtää tulokortin sisältö.”* Käsitteenmuodostuksen vaiheessa etsitään näin ollen yhteistä käsitteistöä eri tasoilla toimivien toimijoiden välillä. Tulokortissa käytetty kieli ja varhaiskasvatus eivät kuitenkaan sellaisenaan kohdanneet. Käytetty kieli ei ollut yhdenmukaista ja ymmärrettävää päiväkodissa. *”Täytyy kääntää arjen kielelle ja osoittaa niiden merkitys työssä.”* Tässä vaiheessa tärkeänä nähtiin päiväkodin henkilöstön motivoiminen ja sitouttaminen yhteiseen keskusteluun.

Lastentarhanopettajan kertoman mukaan varhaiskasvatuksen aluepäällikkö järjesti esimieskokousten lisäksi keskustelutilaisuuksia myös alueen henkilöstölle. Tilaisuudessa läsnäoleville varhaiskasvatusalueen henkilöstölle oli pyritty tekemään ymmärrettäväksi tulokortin käyttöönoton syyt ja muutosta koskevat taustat. *”Usein purnataan, miksi meidän työhön ei tule mitään uutta ja sitten, kun tulee niin ei olla valmiita tällaiseen”. Pienryhmäkeskustelut ovat hyödyllisiä muiden työntekijöiden kanssa.”* Perusteita muutostarpeelle pidettiin järkevinä. Lastentarhanopettajan mukaan päiväkodissa oli toivottu jo pitkään uutta kehittämisprojektia tai muutosta.

Tulokortin selkeyttämiseksi uutena käsitteenä lastentarhanopettaja korosti yhteisten keskustelujen merkitystä päiväkodin muiden työntekijöiden kanssa. Vastaajan kuvauksissa oli löydettävissä piirteitä päiväkodin johtajan toiminnan vaikutuksesta siihen, miten ’varhaiskasvatuksen tulokortti’ käsitteenä ymmärretään päiväkodissa. Päiväkodin johtaminen koettiin tehokkaana tiedon jakamisen näkökulmasta. *”Kiitos tästä kuuluu johtajalle, joka pitää meidät ns. ajan hermoilla.*

Olemme pilotoineet monia juttuja.” Päiväkodin johtaja oli rohkaissut henkilöstöä tekemään kysymyksiä ja etsimään vastauksia ja uutta tietoa erilaisten tiedotuskanavien kautta. *”Ei vain johtajan suulla.”* Lastentarhanopettajan näkökulmasta päiväkodin työyhteisön kaikkien jäsenten vuorovaikutus oli myös tärkeää. *”Työkavereiden kanssa on kommentoitu ja käyty hyvää, rikasta ajatusten vaihtoa. Miten jatkossa, en tiedä.”* Muutostiedottamista ja viestintää olisi voinut olla saatavilla laajemmin. Hän mainitsi eräänä viestintäkanavana ns. käytäväkeskustelut päiväkodin johtajan kanssa. Toisaalta lastentarhanopettaja piti kaikkien työntekijöiden osallistumista mahdollisena tulokorttityöskentelyssä. *”Kaikkien osallistuminen on mahdollonta ja edustuksellisuus näkyy, mikä ok.”*

Käsitteenmuodostuksen vaiheessa vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että tulokortti käsitteenä edellytti konkreettisia toimenpiteitä varhaiskasvatuksen eri tasoilla ja eri työtehtävissä. Vastaajien toimintakontekstit olivat kokemusten mukaan monimuotoisia ja tilannesidonnaisia - heidän välisensä työnjako ja muutokseen liittyvä tieto olivat vähitellen muodostumassa konkreettisiksi toiminnoiksi.

Tässä vaiheessa varhaiskasvatuksen tulokortin käyttöönotosta oli kulunut puoli vuotta. Tulokorttia käsittelevissä johdon tilaisuuksissa varhaiskasvatusjohtaja oli määritellyt varhaiskasvatuksen aluepäälliköiden kanssa tulokortin näkökulmien tarkoitukset ja tavoitteet. Käsitteenmuodostuksen vaiheessa vastaajat tarkastelivat käsitettä ”tulokortti” pyrkien uudistamaan totuttua käsittemaailmaa tulokortin käyttöönotossaan. Käsitteenä ”tulokortti” oli varhaiskasvatuksen konteksteissa uuden luomista. Kokemusten mukaan vastaajat suuntautuivat kohti tulevaisuutta ja pyrkivät sisäistämään tulokortin käyttöönoton tarpeellisuuden. Vastaajat muodostivat kokemuksia omien aiempien kokemustensa, kollektiivisten toimintojen sekä kirjoitetun ja puhutun kielen kautta. Vastaajien kuvausten mukaan käsitteen muodostus koettiin ajallisesti vaiheittaiseksi prosessiksi. Tässä vaiheessa kaikilla toimijatasolla tulokortin käyttöönottoa leimasi pyrkimys varmistaa tulokortin toiminnan kokonaisuus yhtenäisten toimintakäytäntöjen toteuttamisena. Vastaajien kokemusten mukaan käsitteenmuodostus sisälsi muun muassa sen, miten he ymmärtävät tulokortin monitahoisuuden oman työtehtävänsä näkökulmasta. Päiväkodin johtajan ja lastentarhanopettajan mielestä tulokortti tuotiin heille valmiina.

8.3 Konkreettisuuden vaihe

Käsitteenmuodostuksen vaihetta seurasi konkreettisuuden vaihe.

Konkreettisuuden vaihe määritellään tässä vaiheeksi, jossa varhaiskasvatuksen tulokortti oli ollut vuoden käytössä toimintaympäristöstä aiheutuvien muutosten vuoksi turvaamassa varhaiskasvatuksen perustehtävä ja talouden tasapaino tulevaisuudessa. Vaihe nimettiin konkreettisuuden vaiheeksi, koska vastauksissa tuo-

tiin esiin konkreettisista asioista tulokortin tavoitteet ja toimenpiteet, varhaiskasvatussuunnitelmaprosessi ja kehittämiskeskustelut osana työhyvinvointia. Konkreettisuuden teema korostui tänä ajankohtana kerätyssä aineistossa.

Konkreettisuuden vaiheessa varhaiskasvatus hahmotettiin vastaajien näkökulmasta myös uudelleenjärjestäytymisen vaiheena. Konkreettisuus ja uudelleenjärjestäytyminen toteutuivat neljällä eri organisaatiotasolla eri tavoin. Toiminnan ja johtamisen tukiyksikön kokouksissa suunnittelijat ja asiantuntijat osallistuivat ja vaikuttivat varhaiskasvatuksen tulokortin vuosittaisiin tavoitteisiin ja mittareihin. Varhaiskasvatuksen suunnittelijan näkökulmasta tulokortin viestinnässä ja tiedonkulussa tulisi ottaa huomioon varhaiskasvatuksen palveluksessa olevat työntekijät myös konkretian tekijöinä. Hän kuvasi tulokortin avulla toteutettavan yhteisen todellisuuden luomista sekä laadullisten että määrällisten tavoitteiden suhteen. Yhteisen todellisuuden luomista varten hän koki koulutuksen järjestämisen tärkeäksi. *”Kun tavoitteet määritellään, tulee myös suunnitella koulutus ja kehittämistoiminta sen mukaan.”* Varhaiskasvatuksen suunnittelija kuvaa katkelmassa kokevansa varhaiskasvatuksen henkilöstön mukaanoton tärkeyden - yhteisen konkretian luominen tulokortin käyttöönottoprosessista toteutuu yhteisen kehittämistoiminnan kautta.

Varhaiskasvatuksen perustehtävän määrittely kirkastui varhaiskasvatuksen aluepäällikön kokemuksen mukaan uuden muutosjohtamisen ohjausvälineen kautta. Hänen vastauksissa korostui lapsi. *”Keskiössä on lapsi”*, koska varhaiskasvatussuunnitelmaprosessi nosti konkreettisesti lasten kasvatuksen ja varhaiskasvatusorientaation entistä vahvemmin varhaiskasvatuksen työntekijöiden tietoisuuteen. *”Yhdessä sovittujen ja hyväksyttyjen tavoitteiden kautta henkilöstön voimavarat kohdentuvat sovitulla ja halutulla tavalla varhaiskasvatukseen.”* Hänen kokemuksensa mukaan varhaiskasvatusalueen toimipisteiden varhaiskasvatussuunnitelmaprosessi oli saanut edetä melko itsenäisesti hänen ja esimiesten johdolla. Tulokortin näkökulmat eivät olleet konkretisoituneet arjen välineeksi varhaiskasvatuksen aluepäällikön kokemuksen mukaan vielä konkreettisuuden muodostumisen vaiheessa. *”Eivät suoranaisesti määritä arjen konkreettisia toimintoja.”* Katkelmassaan hän kuvaa huoltansa tulokortin konkretisoitumattomuudesta varhaiskasvatuksen arjen varsinaisessa toiminnassa. Sitä vastoin hän koki tulokortissa korostuvan osaamisen ja uudistumisen näkökulmasta keskeisen konkreettisen tavoitteen: korkeatasoisen varhaiskasvatusosaamisen. *”Että kaikilla on yhteinen ymmärrys varhaiskasvatuksen merkityksestä lapsen arjessa.”*

Päiväkodissa tulokortti oli konkretisoitunut yhteisesti toteutettuna varhaiskasvatussuunnitelmaprosessina. Tulokortti oli toiminut pedagogisena ohjausvälineenä. Kokonaisvastuu tiedonkulusta kuului kuitenkin päiväkodin johtajan mukaan esimiehelle, jonka tehtävänä oli muokata mielipiteitä ja ylläpitää keskustelua muutoksesta ja varhaiskasvatussuunnitelmasta. Edelleen tässä vaiheessa prosessi näyttäytyi ylhäältä johdettuna muutoksena, jossa työntekijöiden mielipiteiden

nähdään olevan muokkauksen tarpeessa. Lisäksi päiväkodin johtaja korosti jokaisen työntekijän mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa konkreettisesti tulokortin sisältämän tiedon hyödyntämiseen työyhteisössään. Varhaiskasvatuksen ja tulokortin tavoitteiden, toimenpiteiden ja mittareiden välisestä yhteydestä keskusteltiin päiväkodin kokouksissa. *”Alueen esimiestiimissä on käyty läpi oman alueen tavoitteet ja toimenpiteet ja vastuuhenkilöt ja mittarit...mietitään ja sovitaan mitä ne tarkoittavat meidän yksikössämme.”* Esimieskokouksissa oli pohdittu, miten tulokortin tavoitteet saavutettaisiin konkreettisin toimenpitein.

Päiväkodin johtaja koki tärkeänä sen, että kaikki päiväkodin johtajat saisivat tukea toisiltaan uuden strategisen ohjausvälineen käyttöönotossa. Häntä mietitytti se, miten tulokorttikieli taipuu varhaiskasvatuksen arjessa. Tässä vaiheessa voidaan todeta, että vaiheet eivät näin ollen olleet peräkkäisiä vaan osittain limittäisiä – käsitteenmuodostuksen vaihe jatkui edelleen.

Päiväkodin johtajalta odotettiin kykyä antaa tietoa konkreettisista muutoksista varhaiskasvatuksen tulokortin pohjalta. *”Johtajan tuoma, antama informaatio työntekijöille, otetaan vastaan juuri siinä hengessä kuin johtaja sen esittää. Vuorovaikutuksellinen esimies luo positiivista toimintakulttuuria. Mitä jokin asia merkitsee meidän työyhteisössämme? Puhuttaessa organisaatioista, strategioista jne., se ei tavoita kaikkia.”* Lastentarhanopettajan näkökulmasta prosessi näyttäytyi edelleen tässä konkreettisuuden vaiheessa ylhäältä johdettuna muutoksena. Konkreettisuuden vaihetta kuvaa, että myös lastentarhanopettaja mainitsee, että tavoitteille esitettiin konkreettisia toimenpiteitä. *”Tulokortista käy ilmi, mitä painotetaan ja miten painotetaan. Tulokortit lisäävät tietoa tämän hetken varhaiskasvatuksen tilanteesta.”* Hän kuvaa katkelmassa olevansa tietoinen tulokortin tavoitteista ja niihin liittyvistä toimenpiteistä. Konkreettisiksi toimenpiteiksi hän mainitsi lasten hoito- ja kasvatuskeskustelut ja palvelusuunnitelman (palvelusuunnitelma on asiakaspalvelun väline). Hän viittaa tulokortin sisältöihin, mutta ei tuo esiin, että ollaan vakiintuneessa vaiheessa, jossa on mahdollisuuksia toteuttaa niitä päiväkodissa. Vastaus kuvaakin hyvin konkreettisuuden vaihetta.

Konkreettisuuden vaihetta kuvaa myös se, että lastentarhanopettaja tuo esiin päiväkodissa tapahtuneita keskusteluja tulokortin sisällöstä. *”Kuinka moni tiedostaa näiden asioiden liittyvän ’tulokorttiin’? Uskon, että muutama, mutta asioista puhuminen on jo suuri harppaus eteenpäin.”* Toisaalta häntä arvelutti se, onko henkilöstöllä ollut mahdollisuutta osallistua muutokseen. *”Kokonaisuuden pohtiminen ei ole tavoittanut työntekijätasoa. Tietoisuus omasta osallistumisesta/vaikuttamisesta on heikohkoa. Asia on varmaan monelle aivan pimennossa. Olen aktiivisesti itse käyttänyt nettiä, heliä, y-asemaa jne.”* Katkelmassa hän käyttää ilmausta ’tiedostaa’. Niin ikään hän käyttää sanaa ’tietoisuus’. Näillä ilmauksilla hän viittaa ymmärrykseensä tulokortin käyttöönotosta konkreettisena välineenä.

Lastentarhanopettaja kuvaa kehittämiskeskustelujen käyttöä päiväkodissa uutena konkreettisena tulokorttiin perustuvana toimenpiteenä. *”Kehittämiskeskustelut ovat toiminnassa myös mukana. Osaamista arvioidaan kehittämiskeskustelujen yhteydessä.”* Hän toi esille, että päiväkodin toiminta sisälsi sekä sisäisiä tavoitteita että muutosjohtamisen tavoitteita, joista keskusteltiin kehittämiskeskusteluissa. Kehittämiskeskusteluissa tuotiin esiin myös työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä. *”Ulkopuoliset fysioterapeutit antavat ohjeita lasten ympäristön suhteen ja myös henkilökunnalle.”*

Tietoa tulokortin käyttöönotosta muutosjohtamisen ohjausvälineenä tuli lastentarhanopettajan mielestä perustella tarkemmin henkilöstölle. *”Epäilijöillekin täytyy osata vastata, miksi tätä ”uutta juttua” työstetään. Ihmisiä täytyy herätellä. Tämän tiedon jakaminen työyhteisöön on tärkeää.”*

Konkreettisesti tiedon ja kokemuksen lisääntyminen tapahtui varhaiskasvatuksen aluepäällikön varhaiskasvatusalueen keskustelutilaisuudessa. *”Olen osallistunut yhteen varhaiskasvatuksen aluepäällikön infotilaisuuteen. Erinomainen tilaisuus kysyä ja tuoda ajatuksia esille. Siis tulokortti esittäytyi konkreettisella tavalla”* Lastentarhanopettaja kuvaa katkelmassa yhteisen keskustelun ja vuorovaikutuksen merkityksen tärkeyttä tulokortin sisällön konkretisoinnissa.

Konkreettisuuden vaiheessa varhaiskasvatuksen tulokortin käyttöönotosta oli kulunut vuosi. Käyttöönotetun tulokortin tavoitteet ja toimenpiteet aiheuttivat seurauksia vastaajien työhön ja toimintatapoihin. Vastaajien kokemusten mukaan tulokortin näkökulmia kehitettiin varhaiskasvatuksen tarpeita vastaaviksi. Kokemusten perusteella tulokortti oli valikoitunut kontekstin ja toimijan perustehtävän mukaiseksi tiedolliseksi muutoksen ohjausvälineeksi. Tiedon konkretisointi oli merkityksellistä eri vastaajille, koska se lisäsi tulokortin tavoitteita ja toimenpiteitä yksittäisen toimijan omassa kontekstissa. Kokemusten mukaan yhteiset tulokortin käsittelyt ja kehittämiskeskustelut olivat kehittäneet konkreettista tietämystä tulokortin sisällöstä. Käsittely toteutettiin toiminnallisten vaiheiden kautta, kuten neljän eri organisaatiotason kokousrakenteissa ja informaatiofoorumeissa sekä koulutustilaisuuksissa. Tässä vaiheessa varhaiskasvatuksen tulokortin rinnalla toteutettiin Strategiset osaamisalueet ja niiden kehittäminen varhaiskasvatuksessa vuonna 2005 -koulutussuunnitelmaa. Keskeisin koulutussuunnitelma koski varhaiskasvatussuunnitelman laatimista prosessina vuosina 2004 - 2006.

8.4 Toteutumisen vaihe

Konkreettisuuden vaihetta seurasi toteutumisen vaihe.

Toteutumisen vaihe määritellään tässä vaiheeksi, jossa varhaiskasvatuksen tulokortti oli ollut puolitoista vuotta käytössä toimintaympäristöstä aiheutuvien muutoksien vuoksi turvaamassa varhaiskasvatuksen perustehtävä ja talouden ta-

sapaino tulevaisuudessa. Vaihe nimettiin toteutumisen vaiheeksi, koska vastauksissa tuotiin esiin toteutuneista asioista koulutustilaisuudet, kokousrakenteet ja varhaiskasvatussuunnitelmaprosessi. Toteutumisen teema korostui tänä ajankohdana kerätyssä aineistossa.

Toteutumisen elementtejä olivat prosessimainen ja konkreettinen tulokortin sisällön käsittely vastaajien toimintakonteksteissa. Tätä vaihetta kuvaavat käytännöt, jotka ohjasivat tulokortin tavoitteita ja prosesseja haluttuun suuntaan. Olenaista olivat varhaiskasvatusalueen esimiesten ja päiväkodin henkilöstön väliset yhteydet. Yhteistoiminnallisuuden kautta pyrittiin saavuttamaan toimiminen yhteisen tulevaisuuden hyväksi. Uudesta ohjausvälineestä oli tulossa osa varhaiskasvatuksen arjen toimintaa. Vastaajat kokivat, että tulokortin käyttöönottoa ei toteuta vain varhaiskasvatuksen johto, vaan käyttöönotossa jokainen varhaiskasvatuksen työntekijä on mukana muutoksen toimijana. Kokemukset kuvasivat, että varhaiskasvatustoiminnan kokonaisuutta varmisteltiin yhtenäisten toimintakäytäntöjen toteutumiseksi kaikilla tasoilla. Toteutumisen vaihetta kuvaa hyvin se, että tulokortin sisältö suuntasi työtehtäviä toimijatasoisesti. Tulokortin toteutumisen vaihe koettiin tehtävien jakamisena, mutta myös sitoutumisen luomisena yhteistä tulevaisuutta ajatellen. Muutosjohtaminen toteutettiin tilanne- ja kontekstisidonnaisesti.

Tulokortin käyttöönoton alkuvaiheessa tavoitteeksi asetettua toimintamallia kehittämispäivistä, kehityskeskusteluista ja kokousrakenteista toteutettiin kaikilla toimijatasoilla. Tässä vaiheessa järjestettiin yleisiä ja työtehtäväkohtaisia koulutustilaisuuksia koulutussuunnitelman mukaisesti. Tässä vaiheessa vastaajat tunsivat tulokortin tuomien muutosten seurauksia ja sen, miten he pystyivät vastaamaan muuttuneisiin tavoitteisiin eri tasoilla. Vastaajat olivat perehtyneet tulokorttiin omissa toimintaympäristöissään pyrkien toimimaan varhaiskasvatukselle tarkoituksenmukaisin toimintatavoin. Tässä vaiheessa tulokortin tavoitteet näyttäytyivät olevan muuttumassa jaetun ymmärryksen suuntaan. Vastaajat kuvasivat koko varhaiskasvatuksen 'väen' olevan mukana samassa toteutumisen tilassa hakemassa konkretiaa ja järjestämässä tulokortin sisällön toteutumista kontekstisidonnaisesti. Tätä toteutumisen vaihetta kuvaa hyvin se, että vastaajat osoittivat tarvinneensa vuorovaikutustilanteita, joissa he pystyivät jakamaan kokemuksiaan tulokortin käytöstä.

Kuitenkin varhaiskasvatuksen hallinnon edustajan, varhaiskasvatuksen suunnittelijan ja varsinaisen varhaiskasvatustoiminnan välinen yhteistyö oli vähäistä. Varhaiskasvatuksen suunnittelijalla ei ollut varsinaista tietoa varhaiskasvatusalueella samaan aikaan tapahtuvasta varhaiskasvatuksen tulokortin käyttöönoton toteutumisen vaiheesta. Hän saattoi vain arvailla varhaiskasvatusalueen esimieskokouksissa käsiteltävän varhaiskasvatuksen tulokorttia. Sitä vastoin varhaiskasvatuksen tulokorttityöskentelyn toteutuminen tuki merkittävästi hänen perustehtävänsä. *"Kaikki työtehtäväni ovat johdettavissa strategioista. Yhteisesti kirjatun dokumentin mukaan toimitaan. Toiminnan ja johtamisen tukiyksikössä toteutus*

varsinaiseen varhaiskasvatustoimintaan jää vähäiseksi.” Katkelmassa varhaiskasvatuksen suunnittelija käyttää ilmausta ’strategia’. Niin ikään hän käyttää ilmausta ’kirjattu dokumentti’. Näillä ilmaisuilla hän viittaa sitoutuneensa toteuttamaan tulokorttia strategisen ohjauksen välineenä. Hän ei vielä viittaa tulokortin sisältöihin, vaan tuo esiin, että ollaan vaiheessa, jossa on mahdollisuuksia edetä ylhäältä annettuun suuntaan toteamalla, että on jotain, ’jonka mukaan toimia’. Vastaus kuvaakin hyvin tulokortin käyttöönoton toteuttamisen vaihetta.

Varhaiskasvatuksen suunnittelijan työyhteisössä varhaiskasvatuksen tulokortin toteutuminen konkretisoitui työvälineenä talousarvioiden, tulosbudjettien, toimintakertomusten, palveluverkostojen ja käyttösuunnitelmien laadinnan välityksellä. *”Myös koko esikuntayksikön työvälineenä eri tehtävissä.”* Tulokortin mittarit osana varhaiskasvatusta olivat varhaiskasvatuksen talouteen liittyviä seurantavälineitä. Toisaalta varhaiskasvatuksen suunnittelija kuvasi tärkeäksi sen, että varhaiskasvatuksen henkilöstö saisi vaikuttaa tulokortin tavoitteisiin. *”Mikäli tavoitteet ovat täysin ristiriitaisia todellisuuden kanssa on vain hyvä, että henkilöstö reagoisi, mielellään varhaiskasvatusjohtajalle asti.”* Hän toi esille, että varhaiskasvatuksen henkilöstön kehittäminen toteutui koulutusmäärärahojen puitteissa.

Toteutumisen vaiheessa varhaiskasvatuksen aluepäällikkö kuvasi tulokortin käyttöä vuorovaikutteiseksi, keskustelevaksi ja informatiiviseksi. Hän korosti jokaisen työntekijän tarvitsevan riittävän tietopohjan ymmärtääkseen oman roolinsa varhaiskasvatuksen tulokorttityöskentelyn toteutumisessa. Hyvinä menetelminä tulokortin toteuttamisessa käytettiin päiväkodissa kokousrakenteita, kehityskeskusteluja ja henkilöstön osaamisen tarvekartoitusta. Toisaalta varhaiskasvatuksen aluepäällikkö kuvasi tulokortin käytön edellyttävän vielä vahvaa henkilöstön tukemista, ennen kuin siitä kehittyisi päiväkodin aito työväline. *”Yksiköt tarvitsevat vielä tukea ennen kuin työväline on arkityön luonnollinen pohja. Kaikille muutos ei ole helppoa. Mitä enemmän vastustusta on, sitä hitaammin muutos tulee todeksi.”* Hän ei vielä viittaa tulokortin toteutumiseen päiväkodeissa, vaan tuo esiin, että ollaan vielä vakiintumattomassa vaiheessa, jossa on edelleen mahdollisuuksia edetä moneen suuntaan toteamalla, että ’tarvitsevat tukea’. Näin ollen tässä toteutumisen vaiheessa muutos näyttäytyi yhä ylhäältä lähtevänä muutoksena, jossa työntekijät ’tarvitsevat tukea’. Toisaalta vaihe sisälsi elementtejä muutoksesta, jossa monet tasot ovat mukana, sillä tulokorttia työstiin yhdessä työntekijöiden kanssa. Tässä vaiheessa näkyi vahvemmin se, että työntekijät ovat aktiivisemmin mukana. Tässä vaiheessa tulokortin käyttöönoton prosessi näyttäytyi yhä vakiintumattomana, koska vaiheet olivat edelleen osittain limittäisiä – epätie-toisuuden, käsitteen muodostuksen ja konkreettisuuden vaiheet jatkuivat edelleen.

Kokemustiedon merkitys korostui varhaiskasvatuksen aluepäällikön kuvauksissa, koska hän oli voinut olla mukana tulokortin toteutumisessa vuoropuheluna varhaiskasvatuksen johtotasolla ja varhaiskasvatusalueellaan. *”Nyt pitää mennä kohti tulevaisuutta, otetaan oppia menneisyydestä. Ajan myötä tulokortin käyttö*

on helpottunut.” Katkelmassa hän kuvaa hyvin tulokortin implementoinnin prosessimaisuutta. Varhaiskasvatuksen aluepäällikkö viittaa tässä siihen, että tulokortin toteuttaminen edellytti vielä tarkennusta ja tukea toteutuakseen. Varhaiskasvatussuunnitelmaprosessin toteutumisen hän koki helpoiten johdettavaksi muihin tulokortin tavoitteisiin verrattuna. Varhaiskasvatuksen koulutuksessa luotiin tukiverkko Helsingin varhaiskasvatussuunnitelman laatimiseksi.

Varhaiskasvatusalueen esimieskokouksissa oli sovittu, että otetaan käyttöön mittarit luonnolliseksi osaksi seuranta ja varhaiskasvatuksen toiminnan arviointia. Omassa johtamistyössään varhaiskasvatuksen aluepäällikkö kuitenkin koki haasteena juurruttaa mittarit osaksi jokaisen varhaiskasvatussyksikön arkityötä.

Päiväkodin johtajan kuvauksissa oli löydettävissä piirteitä siitä, että tulokortin tavoite varhaiskasvatussuunnitelman laatimisesta oli syventänyt päiväkodissa käytyä keskustelua. *”Vasu-prosessi antaa tilaa pedagogiseen keskusteluun.”* Katkelmassa hän kuvaa varhaiskasvatussuunnitelman laadintaprosessin yhdistävän päiväkodin henkilökuntaa. Tulokortin tavoitteet päiväkodin johtaja koki suunnannäyttäjinä päiväkodin sisäisissä ratkaisuissa sekä varhaiskasvatuksen yhtenäisten tavoitteiden saavuttamisen välineenä. *”Asioiden hoitamista helpottaa, kun on riittävän laaja pohja toteuttaa toimintaa ja näky siitä, mihin pyritään. Varhaiskasvatuksen tulokortti toteutuu päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelman pohjalta.”* Katkelmassa päiväkodin johtaja käyttää ilmausta ’laaja pohja toteuttaa toimintaa’. Tällä ilmauksella hän viittaa ymmärrykseensä tulokortin sisällön laajuudesta. Hän viittaa varhaiskasvatussuunnitelmaan. Hän tuo esiin, että ollaan vaiheessa, jossa on mahdollisuuksia edetä yhteiseen suuntaan toteamalla, että ’tulokortti toteutuu’. Vastaus kuvaakin hyvin tulokortin käyttöönoton toteuttamisen vaihetta.

Toteutumisen vaiheelle ominaisia elementtejä olivat päiväkodissa yhtenäiset kehityskeskustelut, kokousrakenteet, tiimipalaverit ja koulutuksiin osallistuminen. Varhaiskasvatussuunnitelmaa koskevista koulutuksista saamaansa tietoa päiväkodin johtaja siirsi henkilöstölleen. Hän koki keskustelun yhteisistä tavoitteista suuntaavan ajatuksia kohti yhteistä ymmärrystä. *”Hyvä asia on, että kaikki saavat osallistua.”* Tässä vaiheessa näkyi vahvemmin, että päiväkodissa jo useampi työntekijä on aktiivisemmin itse mukana. Päiväkodissa toteutettiin varhaiskasvatuksen tulokortti kehityskeskustelujen apuvälineenä.

Tulokortti ohjasi päiväkodin johtajan työtä asiakasohjauksen palvelusuunnitelmien käyttöönottoon, kustannusseurantaan, varhaiskasvatussuunnitelman työstämiseen sekä alue- että päiväkotitasolla sekä henkilöstön koulutussuunnitelman ja kehittämisen suuntaan. Muutoksen toimeenpano edellytti jatkuvaa vuorovaikutuksellista keskustelua päiväkodissa. *”Eri asia on, miten itse kukin mieltää asian.”* Tulokortti ohjausvälineenä näkyi tulokortin eri näkökulmien tarkastelemisena olemassa olevien resurssien näkökulmasta. *”Ei jäädä ruikuttamaan rahan puutetta, vaan nähdään, että paljon on tehtävissä olemassa olevilla resursseilla.”*

Tässä vaiheessa tulokortin käyttöönoton prosessi näyttäytyi olleen vakiintumassa, vaikka vaiheet olivat yhä osittain limittäisiä.

Lastentarhanopettajan kokemuksen mukaan haasteena oli moniammatillisen yhteistyön yhteensovittaminen tulokortin toteutumisen vaiheessa. Päiväkodin työyhteisössä henkilöstön osaamista pyrittiin hyödyntämään. *”Varhaiskasvatuksessa on korkea osaaminen, mutta mikä ”porkkanaksi”, että osaaminen jaettaisiin. Taitavuus ja osaaminen työyhteisössämme kyllä tiedostetaan.”* Hänen vastauksissaan nousi esiin täydennyskoulutuksen tärkeys. Varhaiskasvatuksen koulutusrahojen kohdentamisen hän koki epäjohtonmukaisena suhteessa henkilöstön ammattitaidon kehittämisen ylläpitämiseen. *”Tukemisessa ei ole johdonmukainen tapa koulutusrahojen suunnitelmaan. Mielestäni arvioinnista ei juuri puhuta. Yleisellä tasolla koko ajan toimitaan turvallisen ympäristön, paremman varhaiskasvatuksen puolesta, mutta kuinka arviointi tapahtuu. En osaa sanoa.”* Tämän vuoksi lastentarhanopettajalla oli huoli osaamisesta ja kehittämisestä, sillä hän kaipasi kartoitusta oman päiväkodin henkilökunnan osaamisesta kehityskeskustelujen kautta. Päiväkodissa toteutettiin yhteisiä keskustelutilaisuuksia muutosten näkökulmasta. *”Päiväkodin johtaja on järjestänyt tilaisuuksia, joissa voidaan jakaa kokemuksia ja ajatuksia siitä, miten jokin muutos toteutetaan.”* Lastentarhanopettaja viittaa katkelmassa tulokortin tavoitteeseen ’työn tekeminen ja kehittäminen perustuu vuorovaikutukseen ja osallisuuteen’. Lisäksi hän viittaa tavoitteeseen ’henkilöstö tuntee työlle asetettavat tavoitteet’.

Seuraavaksi kuvataan vakiintumisen vaihe.

8.5 Vakiintumisen vaihe

Vakiintumisen vaiheeksi nimettiin tutkimusajanjakson loppuun sijoittunut ajanjakso. Tälle vaiheelle ominaisia elementtejä olivat perustehtävän tukeminen, vuoropuhelun ja tiedonkulun kaksisuuntaisuus, tulokortin käyttö talouden suunnittelun, mittaamisen ja seurannan välineenä, henkilöstön koulutus ja suhtautuminen tulokortin kieleen sekä jatkosuunnitelmien laadinta. Vakiintumisen tema korostui tänä ajankohtana kerättyssä aineistossa.

Vakiintumisen vaiheessa tulokortin käyttö muutoksen ohjausvälineenä näyttäytyi jatkuvana, pitkäaikaisena ja pysyvänä osana sekä päivittäistä työntekoa että varhaiskasvatuksen tuloksellisuutta. Kuitenkin vaiheet olivat yhä osittain limittäisiä. Ensimmäinen vakiintumisen vaiheeseen kuuluneista piirteistä oli vuoropuhelun ja tiedonkulun kehittyminen kaksisuuntaiseksi organisaatiotasolta toiselle. Vastaajat kuvasivat tälle vuoropuhelulle laadittuja rakenteita toimiviksi varhaiskasvatuksen toimintaympäristössä. Varhaiskasvatuksen oman matalan organisaatiomallin avulla mahdollisuutena oli välittää tietoa, saavuttaa tietoa, kohdentaa sitä ja toimia vuorovaikutuksessa alueen eri toimijoiden kanssa. *”Varhaiskasvatuksen kolmiportainen johtamisrakenne mahdollistaa nopean vuorovaikutuksen ja*

tiedon molempiin suuntiin välittämisen.” Katkelmassa varhaiskasvatuksen aluepäällikkö viittaa varhaiskasvatuksen vuoropuhelun toimivuuden vakiintumiseen. Tieto tulokorttiin liittyvistä tavoitteista, toimenpiteistä ja mittareista oli kaikkien tasojen työntekijöiden käytettävissä.

Toisaalta tavoitteiden toteuttaminen saattoi varhaiskasvatuksen aluepäällikön näkökulmasta vaikeutua prosessien hitauden vuoksi. Vakiintumisen vaihetta kuvaa se, että varhaiskasvatusalueen esimiesten vuosittaisista strategiapäivistä muodostui käytäntö. Varhaiskasvatusjohtaja oli aluepäällikköiden kanssa sopinut rakenteet johtamisen vuoropuhelulle. Varhaiskasvatuksen johtamisen vuoropuhelun keskeisimmät rakenteet muodostuivat varhaiskasvatuksen johtoryhmäkokouksista, strategia- ja kehittämissäpäivistä, päiväkotien ja perhepäivähoidon kokousrakenteista. *”Tulokortti esitellään kaikille yhtä aikaa ja luodaan tavoitetilä, joka kaikkien tulee mieltää omaan työhönsä.”* Tiedonkulku varmistettiin varhaiskasvatuksen toimivien rakenteiden kautta, joilla tarkoitettiin varhaiskasvatuksen johtoryhmää, johdonfoorumia, päällikkötiimejä, esimiesten aluekokouksia sekä tiimikokouksia päiväkodeissa. *”Esimiesten kanssa käsitellään esim. aluekokouksissa asioita, jotka linkitetään jo esityslistan ja muistion rakenteiden kautta tulokorteissa kirjattuihin näkökulmiin.”* Lisäksi tietoa varhaiskasvatuksen tulokortin eri näkökulmien suunnitelmista sai muistioiden kautta, jotka löytyivät varhaiskasvatuksen sähköisistä tietojärjestelmistä. Vastaajat kuvasivat tulokortin käytön vakiintumisen kannalta olevan välttämätöntä, että jokainen työntekijä oli tietoinen tulokorttiin kirjattavista vuosittaisista tavoitteista, toimenpiteistä ja mittareista ja niiden merkityksestä omassa työssään. *”On tärkeää, että henkilöstö saa tietoa useasta eri viestintäkanavasta. Toisaalta henkilöstö ei välttämättä ehdi aina hakemaan tietoa. Konkreettista tietoa tulee toistaa paljon, uudelleen ja uudelleen.”* Vastaus kuvaa vakiintumisen vaihetta, jossa edelleen on viitteitä konkreettisuuden ja toteutumisen vaiheisiin.

Konkreettisina toimenpiteinä toteutettiin varhaiskasvatusalueen esimieskokouksien esityslistat ja kehityskeskustelut tulokortin tavoitteiden pohjalta. Kuvauksissa mainittiin varhaiskasvatuksen aluepäällikön käyvän kehityskeskustelun päiväkodin johtajan kanssa. Kehityskeskustelu sisälsi myös tulokeskusteluosueen. Varhaiskasvatuksen aluepäällikkö kuvasi oman toimintansa vaikuttavan tulokortin vakiintumisen prosessiin. *”Päiväkodin johtajat seuraavat minun viestintätoimintaani ja mallina oleminen onkin tärkeää.”* Varhaiskasvatusalueen esimiesten välinen viestintä oli mahdollistanut myös kriittisen suhtautumisen tietoon. *”Jokainen on vastuussa viestinnästä – se on yhteinen tehtävä.”* Varhaiskasvatuksen aluepäällikkö korosti varhaiskasvatusalueen esimiesten vaikuttavan tulokortin käytön vakiintumiseen sekä varhaiskasvatuksen imagoon johtamistoiminnallaan. *”Tulokortin kehittämisprosessi vaikuttaa myös varhaiskasvatuksen julkisuuskuvaan.”* Vuorovaikutteiset tilaisuudet vahvistivat tiedonkulun kehittymistä varhaiskasvatusalueen esimieskokouksissa. *”Johtamistoiminnalle laaditaan aika-*

taulu ja vastuut sekä sovitaan seurannasta ja arvioinnista. Strategisen näkökulman huomioiminen ja siitä ääneen puhuminen osana normaalia johtamistyötä tuonee luontevan ja motivoivan asennoitumisen tulokortin ohjausvaikutukseen ja työn suuntaamiseen strategian mukaisesti.” Katkelmassa varhaiskasvatuksen aluepäällikkö kuvaa johtamistoiminnan vaikutuksia tulokortin ohjausvaikutukseen ja varhaiskasvatustyön suuntaamista tavoitteiden mukaisesti. Tulokortin käyttö tiedon ja viestinnän välineenä oli merkinnyt uudenlaista kommunikointia ja keskustelutilaisuuksien järjestämistä päiväkodin henkilöstölle.

Vaikka toiminnan ja johtamisen tukiyksikön ja varhaiskasvatusalueen yhteistyö oli yhä välillistä, toinen vakiintumisen vaiheeseen kuuluneista piirteistä oli, että varhaiskasvatussuunnitelman laadintaan ottivat tässä vaiheessa osaa myös toiminnan ja johtamisen tukiyksikkö. Varhaiskasvatuksen suunnittelija toi esiin, että työyksikkö antoi tukea varhaiskasvatusalueen varhaiskasvatussuunnitelmatyöhön liittyvissä asioissa. *”Varhaiskasvatussuunnitelmia tehdään ja päivitetään koko ajan kentällä.*” Lastentarhanopettajalla oli eriävä kokemus tukiyksikön antamasta tuesta. Kontaktia toiminnan ja johtamisen tukiyksikköön hän kuvasi olemattomaksi. Sitä vastoin varhaiskasvatuksen suunnittelija kuvasi varhaiskasvatustoiminnan vakiintuneen asiakkaiden, lasten ja vanhempien, varhaiskasvatuspalvelujen ja hyvinvoinnin edistämisen suuntaan tulokortin tavoitteiden mukaisesti. *”Sen tulisi näkyä laatuna ja asiakkaiden tyytyväisyytenä.*” Katkelmassa varhaiskasvatuksen suunnittelija viittaa tulokortin strategiseen tavoitteeseen, jossa tavoitteena oli *’lapsiläheinen ja yhteisöllinen hyvä arki varhaiskasvatuksessa ja vanhempien ja perheiden osallisuuden vahvistuminen sekä asiakaspalveluprosessin kehittäminen’.*

Tässä vaiheessa näkyi vahvasti se, että tulokortin tavoite varhaiskasvatussuunnitelman laadinnasta oli vakiintunut. Sen seurauksena päiväkodissa oli osallistuttu lapsen varhaiskasvatussuunnitelmapilottiin. Lapsen varhaiskasvatussuunnitelma sisälsi lapsen tutustumisjakson päiväkotiin, aloituskeskustelun ja lapsen vasukeskustelun kahden kuukauden kuluttua aloituksesta ja arvioinnin. Lastentarhanopettajan näkökulmasta varhaiskasvatuksen arvioinnin painopiste oli siirtynyt lapsen arvioinnista lapsen varhaiskasvatuksen arviointiin ja pedagogiseen dokumentointiin. Päiväkodin tavoitetta lisätä *’vuorovaikutusta ja osallisuutta lasten, henkilöstön ja vanhempien näkökulmasta’* toteutettiin käytännössä. *”Lapsen varhaiskasvatussuunnitelma luo pohjan kasvatuskumppanuudelle käytännössä.”*

Lastentarhanopettaja kuvaa päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelman olleen laatulupaus lasten vanhemmille. Näin ollen tässä vakiintumisen vaiheessa muutos näyttäytyi perustuvan yhä vahvemmin kasvatuskumppanuuden kehittämiseen, jossa lasten vanhemmat ovat aktiivisemmin mukana vaikuttamassa lapsensa varhaiskasvatukseen.

Lasten vanhempien osallistuminen lapsensa varhaiskasvatussuunnitelman ja esiopetussuunnitelman laadintaan sekä päiväkodin tapahtumiin oli vakiintunut.

"Juhlat ja jokin ryhmän tapahtuma, johon vanhemmat kutsutaan, yhdistää vanhempia ja tekee varhaiskasvatusta tutuksi." Lastentarhanopettaja kuvaa katkelmassa kokevansa lasten vanhempien mukaanoton tärkeyden yhteisen varhaiskasvatuksen luomisessa tulokortin tavoitteen mukaisesti.

Kolmas vakiintumisen vaiheeseen kuuluneista piirteistä oli tulokortin käyttö talouden suunnittelun, mittaamisen ja seurannan välineenä. Tämä näkökulma ilmeni melko vahvana myös aiemmissa vaiheissa. Varhaiskasvatuksen suunnittelijan näkökulmasta tulokortti oli vakiintunut talousarvioiden, tulosbudjettien, toimintakertomusten ja käyttösuunnitelmien laadinnan välityksellä tulosohjauksen välineeksi. *"Myös koko esikuntayksikön eri tehtävissä."* Varhaiskasvatuksen tulokortin mittarit osana varhaiskasvatusta toimivat varhaiskasvatuksen talouteen liittyvinä seurantavälineinä. *"Mittareiden toimivuutta arvioidaan ja seurantaan liittyen."* Toisaalta hänen näkökulmastaan tulokorttiin asetettuja mittareita oli tarkennettu. *"Ne mittaavat oikeita asioita."* Toiminnan ja johtamisen tukiyksikön tehtäväksi oli vakiintunut valmistella ja tuottaa tietoa varhaiskasvatuksen tulokortin sisällöstä yhdessä varhaiskasvatusjohtajan, varhaiskasvatuksen aluepäälliköiden ja suunnittelijoiden kesken. Hän kertoi varhaiskasvatuksen johdon raporttoivan sekä varhaiskasvatuksen sisäisille ryhmille että päättäjille tulosbudjetin ennusteet ja talouden toteutumisen sitovien tavoitteiden suhteen. Tähän liittyen varhaiskasvatuksen aluepäällikön työtehtävään kuului tulosvastuu varhaiskasvatusalueen talouden toteutumisesta ja seurannasta sekä raportoinnista varhaiskasvatuksen johdolle. *"Käsitlemme tulosbudjetin ennusteet ja toteutuneet kustannukset yhteisissä johtoryhmissä varhaiskasvatusjohtajan kanssa."* Katkelmassa varhaiskasvatuksen aluepäällikkö kuvaa keskeistä työtehtäväänsä varhaiskasvatuksen talouden tasapainon kehittämisessä.

Neljäs vakiintumisen vaiheen piirteistä oli, että organisaatiotasolla oli jatkettu vasuprosessin kehittämistä tukevia koulutus-, keskustelu- ja arviointitilaisuuksia. Henkilöstön täydennyskoulutus perustui tulokortin tavoitteisiin. Täydennyskoulutusta varten suunniteltiin vuosittainen koulutussuunnitelma. Koulutussuunnitelmassa korostuivat henkilöstön osaamisen kehittämisen ja työssäoppimisen näkökulma. Käytännössä jokainen päiväkotitoiminta veloitettiin laatimaan oma koulutussuunnitelma henkilöstön ja työyhteisön osaamisen tukemiseksi. Päiväkodissa vahvistettiin varhaiskasvatusosaamista opintopiireissä, joissa laadittiin varhaiskasvatussuunnitelmaa ja työstiin tulokorttiin liittyviä pohdintatehtäviä. *"Tykkään, että tällainen koulutus on hyvä. Koulua käy koko työyhteisö. Mielestäni henkilökunta on nyt sitoutunut painimaan Reunamon nelikenttäajattelman."* Katkelmassa lastentarhanopettaja käyttää ilmaisuja 'koko työyhteisö'. Tällä ilmaisulla hän viittaa tulokortin käyttöönottoon muutoksena, jossa otetaan huomioon henkilöstön koulutus.

Viides vakiintumisen vaiheen elementeistä oli, että strategiaan ja tulokorttiin liittyvien sanojen käyttöön, kieleen, suhtauduttiin päiväkodissa varauksella. *"Päi-*

väkodissa ei törmää strategiasanaan ja jos siihen törmää, se saa negatiivisen vastakaiun.” Katkelmassa päiväkodin johtaja kuvaa johtamansa päiväkodin henkilöstön suhtautumista tulokorttikieleen. Koska tulokorttikieli koettiin yhä vieraaksi, tulokortista puhuttaessa käytettiin käsitteitä tavoitteet ja painopisteet niin päiväkodin työntekijöiden kuin lasten vanhempien kanssa. Tulokorttikieleen liittyneet seurantamittarit, täyttö- ja käyttöasteet (päiväkodin tilapaikat, lasten ja aikuisten välinen suhdeluku), aiheuttivat myös vastarintaa. *”Ymmärrän täysin tämän, mutta arjessa tilanne on toisenlainen kuin luvut kertovat.*” Tätä kokemusta tuki lastentarhanopettajan huoli varhaiskasvatuksen täyttö- ja käyttöasteiden seurannasta, eikä huoli ollut vähentynyt kuluneiden vuosien aikana. Talousasiat hän koki osaksi nykypäivän varhaiskasvatusta. *”Kyllä se tiedostetaan ja siitäkin keskustellaan päiväkodissa. Talous koskettaa munkin työtä, että kuinka paljon voidaan käyttää rahaa toiminaan. Me mietitään hankinnat yhdessä.*” Toisaalta pedagogisesti laadukas varhaiskasvatus oli hänelle kunnia-asia, toisaalta hän pyrki ymmärtämään myös tulokortin mittareiden olemassaoloa toiminnan ohjauksen kannalta.

Viimeinen vakiintumisen vaiheen elementti oli jatkosuunnitelmien yhteinen laatiminen. *”Yhteisten tavoitteiden työstö ja toimenpidesuunnitelmien teko on koettu mielekkääksi ja tarkoituksen mukaiseksi toimintatavaksi ja työkaluksi arki-työn toteuttamiselle.*” Katkelma kuvaa varhaiskasvatuksen aluepäällikön näkökulmaa alueen esimiesten oman työn kehittämiseen, jota vahvistettiin alueella lisäämällä benchmarking-toimintatapaa kehittämisen välineenä muuttuvassa varhaiskasvatuksen toimintaympäristössä. Tulokortti oli vakiintumassa kokonaisvaltaiseksi ja koko varhaiskasvatuksen toimijoita sitouttavaksi välineeksi.

Vakiintumisen vaiheessa kehityskeskustelut perustuivat tulokortin vuosittaisiin henkilöstön kehittämiseen liittyviin näkökulmiin. *”Laaditaan henkilökohtaiset tavoitteet ja suunnitelmat.*” Päiväkodin kehittämistyöhön liittyivät henkilöstöltä lähteneet arjen kehittämisehdotukset. *”Päiväkodin toimintaympäristö elää ja muuntuu jatkuvasti.*” Varhaiskasvatuksen henkilöstön rooli korostui tulokortin vakiinnuttamisen toteuttajana. *”Varhaiskasvatuksen työntekijät lopulta on se taho, joka toteuttaa varhaiskasvatuksen tulokorttia.*” Varhaiskasvatuksen suunnittelija viittaa katkelmassa varhaiskasvatuksen henkilöstön ensisijaiseen rooliin tulokortin aktiivisena toteuttajana.

Varhaiskasvatusalueella oli yhteisesti laadittu uutena toimintana lasten vanhempia osallistavat asiakasfooromit. *”Ovat uusi mielenkiintoinen lisä toimintaan.*” Tulokortin käytön tulevaisuusnäkökuvan päiväkodin johtaja koki hyvänä varhaiskasvatuksen tulevaisuuden jatkosuunnitelmien laadintaan. *”Uhkana ei ole ainakaan, että se poistuisi käytöstä.”*

9 Kyselytutkimuksen ja haastattelun luotettavuuden tarkastelu

Tapaustutkimukselta edellytetään samanlaista luotettavuutta kuin laadulliselta tutkimukselta yleensä. Lincoln ja Cuba (1985, 289–331) ja Teddlie ja Tashakkori (2009, 26, 208–210, 295–297) esittävät laadullisen aineiston luotettavuuteen seuraavat arviointikriteerit: vastaavuus, siirrettävyys, uskottavuus ja vahvistettavuus.

Vastaavuus edellyttää, että tutkimus antaa oikean kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt ja tutkija ymmärtävät toisiaan ja puhuvat samasta asiasta. Pysin ymmärtämään tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden luomia merkityksiä. Tässä tutkimuksessa toin näiden henkilöiden kokemukset esille alkuperäisessä muodossaan. Vastaavuutta tuki se, että tutkimusaineiston keruu tapahtui tutkijalle ja tutkimukseen osallistuneille henkilöille saman työnantajan organisaatiossa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu Heikkisen ja Syrjälän (2007, 141, 152) mukaan siihen, että tutkija on oman tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline ja luotettavuuden kriteeri. Samoin tutkijan pitkä kokemus varhaiskasvatuksen työntekijänä tuki vastaavuutta. Tutkijalta tulee edellyttää kykyä erottaa omat kokemuksensa tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kokemuksista. Tutkimuksen aikana pidin tutkimuspäiväkirjaa, jonka avulla reflektoin tekemiäni ratkaisuja.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset ovat sovellettavissa toiseen ympäristöön (Cuba & Lincoln 1994; Lincoln & Cuba 1985, 289–298). Tulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin riippuu sen ympäristön samankaltaisuudesta. Monet kunnat ovat varsin pitkään hyödyntäneet tulostulokortti-järjestelmää strategiatyöskentelyssä toiminnan suunnittelun, mittaamisen ja ohjauksen sekä arvioinnin välineenä. Esimerkiksi pääkaupunkiseudun suurimmista kunnista Helsingin kaupungin strategian mukaan toiminnan mittaaminen on osa johtamiskulttuuria. Helsingin kaupunkistrategia vuosiksi 2017–2021 mukailee toimintasuunnitelmassaan tulostulokorttiajattelua tavoitteineen ja mittareineen, kuten myös kaupungin tulospalkkiojärjestelmässä. (Helsingin kaupunkistrategia 2017–2021; Kaupunginkanslia 19.10.2018.) Myös esimerkiksi Vantaalla, Espoossa, Tampereella, Jyväskylässä, Varkaudessa, Salossa, Kokkolassa, Porissa että Enontekiöllä tulostulokortti on käytössä johtamisen välineenä. (Vantaan valtuustokauden strategia 2017–2021; Espoon talousarvio 2019 sekä taloussuunnitelma; Tampere - Sinulle Paras 2030 -kaupunkistrategia; Jyväskylän kaupunkistrategia vuosille 2017–2021; Varkauden kaupunkistrategian 2018–2040; Salon hyvinvointikertomus vuosilta 2013–2016, suunnitelma vuosille 2017–2020; Salon kaupunki, strategian toteutumisen raportti 1–4–2019; Kokkolan kaupungin strategia 2018–2021; Pori-sopimuksen mukainen organisaation ja johtamisjärjestelmän muutoksen vai-

kutusten arviointi 2019; Enontekijän strategia 2025.) Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen tekemän selvityksen mukaan varhaiskasvatuksen yhtenä laadunhallinnan itsearviointimallina käytetään tasapainotettua tulokorttia (Mikkola ym. 2017, 31). Tulokorttijärjestelmää käytetään siis edelleen ympäri Suomen niin isoissa kuin pienemmissäkin kunnissa.

Tutkimustulosten siirrettävyyttä rajoittaa se, että tutkimuksen kohteena oli vain neljä tutkimukseen osallistunutta henkilöä. Neljän tutkimukseen osallistuneen henkilön valintakriteeriksi asetettiin se, että jokainen heistä edusti omaa toimijatasoaan. Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida siirtää sellaisinaan toiseen varhaiskasvatuksen kontekstiin. Tämä syystä, että siirrettävyys ei laadullisessa tutkimuksessa ole yleensä mahdollista sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuudesta johtuen. (Eskola & Suoranta 2008, 169.) Tutkimuksen tulokset voivat kuitenkin auttaa muita varhaiskasvatuksen konteksteja kehittämään varhaiskasvatuksen tulokortin käyttöä. Toisaalta tämän tutkimuksen luotettavuuden mahdollisena rajoituksena voidaan pitää tutkimuksen ikää, mutta toisaalta se ei vähennä tutkimuksen arvoa tulokortin käyttöönoton vaiheista kokemusten senhetkisenä kuvauksena.

Tapaustutkimusta ei voi koskaan toistaa sellaisenaan. Tämän vuoksi tapaustutkimuksen tulokset voidaan harvoin ulottaa laajemmalti kuin siihen kontekstiin, jossa tutkimus tehtiin. Vertailu aikaisempiin tutkimuksiin yksilöiden kokemuksesta muutosjohtamisesta osoitti kuitenkin samansuuntaisia tuloksia. Toisaalta tutkimus keskittyi tiettyihin ajankohtiin ja niiden aikaisiin kokemuksiin eikä tuonut tietoa siitä, miten pysyviä tutkimukseen osallistuneiden kokemukset olivat ja miten ne muuttuivat heidän työorientaationsa perusteella.

Pyrin parantamaan siirrettävyyttä sillä, että raportoin mahdollisimman tarkasti tutkimuksen kulun. Raportista käy ilmi teoria, johon tutkimus pohjautui, käsitteet sekä tutkimuksen konteksti. Pyrin kuvaamaan myös tutkimuksen toteutuksen eri vaiheet, tutkimusaineiston sekä aineistojen analyysit ja johtopäätökset mahdollisimman tarkasti (Metsämuuronen 2002). Pyrin antamaan riittävästi tietoa tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kokemuksista, jotta lukijan olisi mahdollista arvioida tulosten siirrettävyyttä.

Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkimustulokset vastasivat tutkimuskohteena ollutta todellisuutta. Tutkimuksen uskottavuus vastaa siis siihen vaatimukseen, onko tutkijan tulkinta todellista ja miten vastaavuus on todennettavissa (Lincoln & Cuba 1985, 301). Tutkijan on varmistuttava, että tutkimuksen tulokset vastaavat tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan on arvioitava, kuinka hän itse vaikuttaa aineistoonsa ja prosessiin. Tutkija on Kiviniemen (2010, 83) mukaan tulkintojen tekijä ja tutkimusraporttia voidaan pitää yhden ihmisen tulkinnallisena konstruktiona. Olen pyrkinyt huomioimaan lähdekritiikin laadullisen tutkimuksen näkökulmasta.

Kuvasin tutkimuksen metodologiset ratkaisut ja analyysien etenemiset mahdollisimman tarkasti sekä kuvauksen siitä, miten esitetyt tulokset saatiin. Pohdin

tutkimusvaiheiden aikana usein, olivatko kyseiset analyysimenetelmät sopivia ja pystyisikö niiden avulla näyttämään, millaisia vaiheita varhaiskasvatuksen tuloskortin käyttöönottoprosessi sisälsi tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kokemusten näkökulmasta useamman vuoden aikana. Kyselyn avoimien kysymysten vastauksien kohdalla sopivimmaksi analyysimenetelmäksi valitsin teoreettisen esiymmärryksen ja sisällönanalyysin vuoropuhelun, ja se osoittautui sopivaksi tässä tutkimuksessa. Luokkien muodostamisessa pyrin teoreettisen esiymmärryksen ja aineistolähtöisyyden vuoropuheluun ja vältin tietoisesti luokittelemasta kategorioita valmiiden teoreettisten perusteiden avulla. Perehdyin laaja-alaisesti yksilöiden kokemuksia muutosjohtamisesta käsittelevään teoria- ja tutkimusaineistoon ja kirjallisuuteen. Teemahaastattelun analyysi oli teemoittelevaa. Tässä tutkimusraportissa tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden avointen vastausten ja haastatteluiden suorat lainaukset osoittivat tutkimusaineiston ja tulkinnan välisen yhteyden. Itselleni merkittävimmät löydöt kyselyaineistosta nousivat esiin kyselyiden avoimista vastauksista sekä haastatteluista. Teemahaastattelu mahdollisti varhaiskasvatuksen tuloskortin käytön useamman vuoden kokemukseen perustuvien merkitysten jakamisen kanssani.

Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden toimintakulttuuri oli minulle tuttu, sillä olen työskennellyt samassa organisaatiossa viimeiset kolmekymmentä vuotta. Tällä työkokemuksella pyrin pienentämään tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden todellisuuden kannalta epäasiallisten tulkintojen määrää (Brannen 2004; Tuomi & Sarajarvi 2009). Uskottavuutta pyrin lisäämään keräämällä monipuolisen tutkimusaineiston triangulaation käytöllä ja suorittamalla analyysit mahdollisimman tarkasti. Tarkat tutkimusprosessin ja tutkimukseen osallistujien kuvaukset lisäsivät tutkimuksen uskottavuutta. Tulosten uskottavuutta pyrin vahvistamaan käyttämällä tutkimusraportissa runsaasti suoria lainauksia. Näin siksi, että lukija voi itsenäisesti arvioida tutkimuksen uskottavuutta.

Vahvistettavuudella Lincoln ja Cuba (1985, 289–293) tarkoittavat sitä, kuinka hyvin lukijan on mahdollista päästä selville siitä, miten tutkimus on tehty ja mihin tulkinnot perustuvat. Erilaiset tulkinnot eivät välttämättä vähennä tutkimuksen luotettavuutta, koska erilaiset tulkinnot saattavat lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Vahvistettavuudessa on kyse tutkijan luotettavuuden, uskottavuuden ja rehellisyyden tasapainosta. Minulla ei ollut ulkoista pakkoa kyseisen tutkimuksen tekemiseen (Patton 2002). Pyrin edistämään tutkimuksen vahvistettavuutta pitämällä tutkimuspäiväkirjaa. Sitä lukemalla pystyin seuraamaan, mitä tutkimusvaiheiden aikana tapahtui ja miksi. Avoimien vastausten ja haastattelujen suorat lainaukset kirjoitin myös sellaisina kuin ne aineistossa esiintyivät. Tutkimusraporttiani lukemalla lukijalla on mahdollisuus arvioida tutkimuksen toteutumista ja tekemääni tulkintojen kestävyyttä.

Vehkalahti (2008, 40) puhuu kyselyyn sisältyvien osioiden edustavuudesta ja relevanssista. Käsiteläiduden haaste tässä tutkimuksessa oli se, vastasivatko ky-

selyn eri avoimet kysymykset tai haastattelun kysymykset todella niitä dimensi-
oita, joita kysymysten avulla pyrittiin selvittämään. Toisena haasteena oli, miten
kattavasti pystyin avoimilla kysymyksillä tai haastattelulla löytämään mahdolli-
sesti eri dimensioiden ominaisuuksia. Avoimien kysymysten muotoilu perustui
esiymmärrykseeni, varhaiskasvatuksen tulokorttiin, teoria- ja menetelmäkirjalli-
suuteen ja varhaiskasvatuksen muutokseen sekä muutosjohtamiseen. Toisaalta kä-
sitevalidiutta alentava tekijä oli joka tapauksessa se, että tutkimuksessa käytetyt
avoimet kysymykset pohjautuivat tutkijan subjektiiviseen tulkintaan tutkittavan
ilmiön sisällöstä. Subjektiivisen määrittelyn vaarat voivat korostua näin toimitta-
essa. (Peuhunen 1982, 37.) Haastattelurungon muotoilu perustui tutkimusongel-
mien, tutkimuksen viitekehyksen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetyn ja kyselyjen
vastausten pohjalta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48; Tuomi & Sarajärvi 2009,
75). Lisäksi haastattelurungon muodostamiseen vaikuttivat omat kokemukseni
varhaiskasvatuksen tulokortin käytöstä muutosjohtamisen välineenä.

Tutkimuksessani huomio kiinnittyi siihen, miten tutkimukseen osallistuneet
henkilöt ilmaisivat kyselyn avulla kokemuksensa siitä, millaisia vaiheita varhais-
kasvatuksen tulokortin käyttöönottoprosessi sisälsi. Tutkimuksessani uskotta-
vuus perustuu huolelliseen aineiston käsittelyyn sekä teoreettisen esiymmärryk-
seni ja tutkimuksen aineiston sisällönanalyysin vuoropuheluun. Sisällönanalyys-
sissa yläluokkien muodostuminen oli jatkuvaa vuoropuhelua aineiston muodos-
tettavien yläluokkien sekä aiemman tutkimuskirjallisuuden välillä. Oleellisten
seikkojen löytäminen ei ole ollut helppo tehtävä, sillä tutkimusaineisto oli moni-
puolinen ja runsas. Aineisto sisälsi paljon yksittäisiä, joskus toisistaan irrallisia
kokemuksia varhaiskasvatuksen tulokortista perustehtävää tukevana välineenä.
Analyysivaiheessa liikuin toistuvasti eri tutkimusaineistojen välillä. Näistä oli
koottava sekä yksilökohtainen että yhteisesti tarkasteltava kokonaisuus. Haastat-
teluaineistoa analysoidessani aloin tiedostaa paremmin esiymmärrystäni sekä ym-
märtää sen vaikutusta aineistoon. Haastatteluaineiston analyysimenetelmänä oli
teemoittelu, joka pohjautuu haastateltavien vastauksiin (Metsämuuronen 2009;
Tuomi & Sarajärvi 2009, 110).

Tarkastellessani tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kokemuksia pohdin
sitä, ymmärsivätkö tutkimukseen osallistuneet henkilöt käyttämäni käsitteet tar-
koittamallani tavalla ja henkilöstä toiseen yhdenmukaisesti vai vaihtelivatko hen-
kilöiden käsitetulkinnat. Lukiessani kyselyn vastauksia havaitsin, että käsitetul-
kinnat vaihtelivat esimerkiksi lastentarhanopettajan kohdalla. 'Tulokortin
käyttö' oli hänelle vieras käsite, johon hän tutustui vasta tämän tutkimuksen
kautta. Usein tuntui siltä, että olisin voinut lyhentää tutkimuksen kestoa, mutta
silloin olisi jäänyt selvittämättä tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden koke-
musten mahdolliset muutokset varhaiskasvatuksen tulokortista perustehtävää tu-
kevana välineenä.

Tämän vuoksi tutkimuksen sisäisen luotettavuuden haasteeksi nousi se, että
tietty tutkimuksen tavoitteiden kannalta vähemmän olennaiset tekijät saattoivat

vaikuttaa tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tapaan vastata. Tutkimukseen osallistuvan henkilön roolikäyttäytymisellä saattoi olla suurempi vaikutus vastauksiin kuin hänen yksityisellä kokemusmaailmallaan. Minun tuli kiinnittää huomiota jokaisen henkilön kohdalla erikseen siihen, miten tuttu tai tärkeä tutkittava ilmiö kyseiselle henkilölle on. (Ratner 2002, 145-153.) Henkilöt saattoivat myös joutua vieraan asian eteen, josta heille ei ollut muodostunut selkeää kokemusta.

Tutkimukseeni osallistui neljä varhaiskasvatuksen erilaisten työtehtävien parissa työskentelevää henkilöä. Avoimien kysymysten ja haastattelujen avulla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Näin ollen tutkimus antanee luotettavan kuvan varhaiskasvatuksen tulostietojen käyttöönoton eri vaiheista useiden vuosien kuluessa. Olen käsitellyt kaiken tutkimuksen kannalta oleellisen aineiston, enkä ole jättänyt mitään tämän tapauksen tutkimisen kannalta tärkeitä osia aineistosta tutkimuksen ulkopuolelle. Tässä tapaustutkimuksessa aineiston tarkastelu neljän eri organisaatiotason toimijan näkökulmista parantaa tutkimuksen kiinnostavuutta.

Minun olisi pitänyt kiinnittää vielä enemmän huomiota kyselyn avoimien kysymysten muotoiluun, jotta henkilöiden kokemusten syvyys ja monipuolisuus olisi tullut entistä paremmin esille. Osassa avoimien kysymysten asettamista koin onnistuneeni hyvin. Avoimien kysymysten määrää olisin voinut vähentää. Myös kerran kysyttäviä avoimia kysymyksiä olisi voinut olla vähemmän. Toisaalta kyselylomakkeet olivat toimivia ja antoivat mahdollisuuden myös kriittisiin arvioihin. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kyselyn tiettyihin osioihin vastaa-
matta jättämisen syy jäi selvittämättä. Kuitenkin pitkästä kyselystä huolimatta oli kyselylomakkeiden kaikkiin kohtiin pääsääntöisesti jaettu vastata huolellisesti loppuun asti.

Tarkkonen (1987, 9-11, 46-57) tarjoaa täydentävän tavan kyselyiden reliäabeliuden tarkastelulle. Hän esittää reliäabelius- ja validiuskäsitteiden tilalle analyysin käyttökelpoisuuskäsitettä. Tällöin käyttökelpoisuuden arviointi olisi kyselyn luotettavuuden arviointia ja reliäabeliuden arviointi ainoastaan tulosten tarkkuuden arviointia. Tämän vuoksi Tarkkonen esittää kyselyn reliäabeliuden määrittämistä toisista lähtökohdista käsin. Hänen mukaansa kyselyn taustalla on vain harvoin jokin todella yksilöllinen ilmiö, jota pystytään kuvaamaan yhdellä ainoalla vastauksella.

Kyselytutkimuksen tulosten täydentämiseksi käytettiin luontevana vaihtoehtona teemahaastattelua. Teemahaastattelun reliäabeliuden tarkastelussa huomio kiinnittyi siihen, että teemahaastattelurunkoa voitiin parantaa ennen haastattelua. Haastattelutilanteen laatuun voitiin vaikuttaa käytettävän haastatteluvälineen avulla. Tarkistin esimerkiksi digitaalisen tallentimen toimivuuden ennen kahta haastattelua. Haastattelujen päätyttyä kävin kaikki vastaukset läpi. Reliäabeliutta voidaan tarkastella tässä siten, että kaikki käytettävissä ollut aineisto otettiin huomioon ja vastaukset litteroitiin oikein. (Hirsjärvi & Hurme 2011.) Reliäabeliuden voidaan sanoa toteutuneen siten, että kokemuksia tutkittiin haastateltavien kertomana tiettyinä ainutkertaisena ajanjaksona.

Haastattelun tarkoitus oli laajentaa ja täydentää olemassa olevaa tietoa ilmiöstä. Tutkimuksessa mukana olleet henkilöt suhtautuivat haastatteluun myönteisesti. On oletettavaa, että he pyrkivät vastaamaan haastattelukysymyksiin rehellisesti ja kattavasti oman kokemuksensa kautta. Haastattelun luotettavuuden tarkastelussa pohdin sitä, miten totuudenmukaista tietoa haastattelulla oli kyetty tuottamaan. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista. Tutkijan roolissa koin olleeni ensisijaisesti kyselijä. Näin haastateltava ei kokenut tutkijaa varhaiskasvatuksen työntekijänä, vaan enemmänkin tutkimusta tekevänä, jolle voi vastata avoimesti ja luotettavasti. Yhden haastateltavan kohdalla vastaukset saattoivat olla pintapuolisia. Haastateltava halusi haastattelun olevan mahdollisimman nopeasti ohi (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35-36). Haastattelun avulla pyrin siihen, että se kuvaa tutkimuksessa mukana olleiden henkilöiden kokemuksia ja heidän toimintakontekstiansa mahdollisimman hyvin tulostietoa useamman vuoden käyttökokeuksen perusteella. Ymmärsin, että tutkijana voin vaikuttaa saatavaan tietoon jo haastatteluvaiheessa. Kyse oli minun tulkinnoistani ja käsitteistöistäni, johon sovitin haastateltavien kokemuksia. Kiinnostuksen kohteena oli se, tuottiko haastattelu tarkoituksenmukaista aineistoa ja tukiko se tutkimusasetelmaa. Keskeinen tekijä haastatteluaineiston luotettavuuden tarkastelussa oli sen merkityksellinen ja käyttökelpoinen lähestymistapa, jossa johtopäätösten tekeminen pohjautui luotettavaan analyysiin. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta jatkossa tutkimuksen asetelmaa voisi parantaa kaikkien haastattelujen toteuttamisena henkilökohtaisten haastattelujen avulla. Näin tutkimus olisi nykyistä edustavampi.

Useamman tutkimusmenetelmän yhdistämisessä oli tieteenfilosofisesti pohdittuna omat haasteensa (Eskola & Suoranta 2008, 70-71). Pyrin useampaa tutkimusmenetelmää käyttämällä parantamaan tutkimukseni pätevyyttä ja varmistamaan, etteivät tutkimuksen tulokset ole riippuvaisia yhdestä tiedonhankinta- ja analyysimenetelmästä. Olen alusta alkaen pyrkinyt hyödyntämään useamman tutkimusmenetelmän käyttämistä avatakseni tutkittavaan ilmiöön mahdollisimman monipuolisia ja mielenkiintoisia kokemuksia. Erilaiset aineistot täydensivät toisiaan. (Myers 2009, 10- 12; Tuomi & Sarajärvi 2009, 140-146.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen ei ole kovin yksiselitteisiä ohjeita. Ensinnäkin aineistosta tehtävät tiivistykset ja pelkistykset ovat aina tutkijan subjektiivisia valintoja, ja toiseksi valitut lainaukset ovat harvoin yksiselitteisiä. Tutkimuksen tekemiseen sisältyy aina luotettavuutta heikentävää subjektiivisuutta, ja luotettavuuden edellytysten ja niiden toteutumisen tarkastelu on erityisen tärkeää. (Räsänen 2005, 168-170.) Tutkimustuloksia kirjoittaessani nousi esille kysymyksiä siitä, olivatko tutkimukseen osallistuneet henkilöt riittävän tietoisia tutkimuksessa mukana olemisesta ja saivatko he tarpeeksi etukäteistietoa siitä, mikä oli tutkimuksen kohde. Tähän tutkimukseen osallistuvien henkilöiden määrä oli pieni, ja mukana olleiden yksilöiden oli helppo tunnistaa omia suoria lainauksiaan avoimien vastausten kohdalla. Tästä syystä minun oli tarkkaan mietittävä, mitä kirjoitan tutkimusraporttiini ja miten säilyttäkseni tutkimuksessa

mukana olleiden henkilöiden anonymiteetin ja luottamuksellisuuden (Eskola & Suoranta 2008, 56; Syrjälä & Numminen 1988). Tutkimuksen alussa lupasin tutkimukseen osallistujille suojata heidän henkilöllisyytensä.

Rolin (2002, 92-94) puolestaan on tarkastellut tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä tiedollisia arvoja ja eriteltyt ne totuudenmukaisuuteen, informatiivisuuteen ja merkittävyyteen. Totuudenmukaisuus tarkoittaa sitä, että tutkimusta ja tulosten tuottamista ohjaa ensisijaisesti pyrkimys ymmärtää ja kuvata ilmiö mahdollisimman totuudenmukaisesti, kattavasti ja monipuolisesti. Informatiivisuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa pyritään esittämään uutta, seikkaperäistä ja pohdittua tietoa. Merkittävyys puolestaan viittaa siihen, miten tutkimuksessa tuotettava tieto laajentaa, täydentää tai korjaa olemassa olevaa tietoa.

Tutkijana olen pyrkinyt tiedostamaan tutkimuksen näkökulman ja pysymään siinä. Laadullisen tutkimuksen osalta olen pyrkinyt lisäämään tutkimukseni luotettavuutta kuvaamalla huolellisesti aineiston keräämisen ja analysoinnin periaatteet. Vaikka runsas suorien lainausten käyttö saattoi tehdä tutkimusraportista raskaslukuisen, lukijalla on niiden avulla mahdollisuus arvioida tehtyjä tulkintoja (Eskola & Suoranta 2008, 214).

Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden anonyymiyden säilytin raportissa käyttämällä heistä tehtävänimikkeitä, eikä litteroiduista kyselyn avoimista vastauksista ole mahdollista tunnistaa heitä. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt itse saattavat tunnistaa omia kokemuksiaan suorien sitaattien välityksellä. Tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä tekijänä voi pitää sitä, että tutkimukseen osallistujat suostuivat vapaaehtoisesti tutkimukseen ja jaksoivat olla mukana koko tutkimuksen ajan.

9.1 Minä tutkijana ja varhaiskasvatuksen aluepäällikkönä

Tapaustutkimuksen tekeminen oli minulle oppimisprosessi, joka auttoi minua ymmärtämään varhaiskasvatuksen tulostietoa johtamisjärjestelmänä tutkimuksessa mukana olleiden henkilöiden kokemusten näkökulmasta. Henkilön ja henkilöiden välisten kokemusten tutkiminen oli kiinnostavaa, mutta samaan aikaan haasteellista. Vaikka minulla oli omakohtaisia kokemuksia varhaiskasvatuksen tulostietosta, havaitsin, että jokaisen henkilön esille nostamat kokemukset vaikuttivat omien kokemuksieni arviointiin. Ajattelen, että tutkimuksen myötä kehittyi myös taitoni ymmärtää ja käyttää varhaiskasvatuksen tulostietoa sekä perustehtävää tukevana, että muutosjohtamisen välineenä. Tutkimus pyrkii avaamaan aiheen monitahoisuutta.

Tässä tutkimuksessa käytetään tapaustutkimuksen pitkästä tutkimusmetodia, joka mahdollisti varhaiskasvatuksen tulostietojen käyttöönottoprosessin ajallisen tarkastelun.

Toimin siis samanaikaisesti sekä tutkijana että varhaiskasvatuksen aluepäällikkönä. Olin toiminut vasta muutaman vuoden varhaiskasvatuksen aluepäällikkönä.

tehtävässä kiinnostuessani tähän tutkimushaasteeseen. Oman organisaation sisäiseen tutkimustoimintaan ilmeni haasteita, joita en tiedostanut aloittaessani tutkimukseni. Haasteet liittyivät tutkimusprosessiin, toisaalta tutkimuksen raportointiin ja toisaalta tutkimuksen uskottavuuteen. Kaksoisroolissani tavoitteenani oli mahdollisimman objektiivinen tutkimusote. Tutkimusprosessin aikana havaitsin, että eri roolieni osuus vaihteli eri tilanteissa. Tutkimuksen kyselyvaiheiden ja haastattelujen aikana tunsin olevani enemmän tutkija, kun taas muina aikoina enemmän varhaiskasvatuksen aluepäällikkö. Varhaiskasvatusalueen aluepäällikkönä olin vastuussa varhaiskasvatusalueeni johtamisesta. Tutkimuksen tekoa omassa organisaatiossa helpotti se seikka, että myös tutkimukseen osallistujat työskentelivät samassa organisaatiossa. Varhaiskasvatuksen toimintakonteksti oli meille kaikille tuttu. Arvelen, että omaa organisaatiota tutkivana varhaiskasvatuksen aluepäällikkönä pääsin toisenlaiseen asemaan kuin ulkopuolinen tutkija olisi päässyt. Pääsin kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä sisältäpäin. Tutkimus vahvisti kuitenkin kokemustani siitä, että tutkimuksen tekeminen on mahdollista varhaiskasvatuksen arjessa luonnollisena osana varhaiskasvatusalueen päällikön työtä.

Opin ymmärtämään syvemmin sen, että laadullisen pitkäaikaistutkimuksen käytämisellä saatu tieto on tulkintaa tietystä näkökulmasta. Pyrin tiedostamaan ja ymmärtämään oman subjektiivisuuteni tutkimusprosessin aikana. Koetin tiedostaa teoreettisen esiymmärrykseni ja kokemukseni vaikutuksia aineistoja kuvatessani ja tulkitessani. Jatkossa miettin, millä tavalla ilmaistuna ainutkertaiset kokemukset tutkittavasta ilmiöstä ovat parhaiten kuvattavissa. Toteuttamiskeinona saattaisin käyttää esimerkiksi haastatteluaineiston keräämisessä videointia.

Tutkimuksen luotettavuutta lisätäkseni reflektoin jatkuvasti muun muassa tutkimuspäiväkirjan avulla. Tutkimuksen alkuvaiheessa minulla oli ennakkokokemuksia joidenkin tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kannanotoista. Tutkimuksen prosessinomaisuus ja aineistoon uudelleen ja uudelleen palaaminen vähensivät näiden ennakkokokemusten vaikutusta. On tärkeää, että tutkija on tietoinen omista ennakkokokemuksistaan tutkimaansa ilmiötä kohtaan ja pyrkii täten koko tutkimusprosessinsa ajan etenemään niin, etteivät omat ennakkokokemukset ohjaa tutkimusta ja sen kulkua (Laine 2001; Tuomi & Sarajarvi 2009, 96).

9.2 Tutkimuksen eettisyyden tarkastelua

Tutkimuksen eettisyyttä korostettaessa keskeinen kysymys oli tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden anonymiteetin suojaaminen. Heidän henkilöllisyytensä säilyi vain minulla. Suorista lainauksista poistin sellaiset ilmaisut, jotka voisivat johdattaa tutkimukseen osallistujien jäljille. Yksi tutkimuksen eettisyyden pääpiirteistä on se, ettei se saa tuottaa tutkimukseen osallistuneille henkilöille haittaa (Mäkinen 2006; Pietarinen & Poutanen 2003, 59-62). Olen pyrkinyt kunnioittamaan tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden yksityisyyttä, luottamukselli-

suutta ja loukkaamattomuutta. Tunnistamattomuuden varmistamiseksi käytin tutkimukseen osallistuneista tehtävänimikkeitä. Niin ikään en ole paljastanut myöskään varhaiskasvatusalueen nimeä.

Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista (Kuula 2006, 22), ja tutkimusaineiston keruu tapahtui hyvässä yhteistyössä tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kanssa. Heillä oli halutessaan mahdollisuus keskeyttää osallistumisensa.

Pyrin tutkimusprosessin aikana tekemään tutkimukseen osallistuneille henkilöille selväksi kaikki tutkimuksen keskeiset näkökulmat, tutkimuskysymykset ja metodit. Tutkimuksessa tutkittiin oman työnantajani organisaatiota, mikä saattoi tuottaa epäilyn siitä, että minulla oli omia henkilökohtaisia kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Ymmärsin työroolini merkityksen ja pyrin säilyttämään myös tietoisuuden siitä, että laadullisessa tutkimuksessa tutkija on osa tutkimusta. Taustani vaikutti tutkimuksessa tehtyihin valintoihin, kuten esimerkiksi tutkimusaiheen ja tutkimuskysymysten valintaan.

Koko tutkimusajan pyrin noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä ja annoin aikaisemmille tutkimuksille niille kuuluvan arvon sekä viittasin niihin asianmukaisesti. Tiedonhankinta on tehty eettisesti kestävien kriteerien mukaisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009.) Eettisten periaatteiden noudattaminen tarkoitti myös tutkimuslupaa varhaiskasvatuksen ylimmältä johdolta.

10 Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin, millaisia vaiheita varhaiskasvatuksen tulokortin käyttöönottoprosessi sisälsi, millaisia kokemuksia varhaiskasvatuksen neljällä eri organisaatiotasolla toimineilla henkilöillä oli tulokortin kohteista eri ajankohdina ja millaisia kokemuksia neljällä eri organisaatiotasolla toimineilla oli tulokortin toimenpiteistä eri ajankohtina. Analyysivaiheessa tutkimuskysymykset vielä tarkentuivat, jolloin huomio kiinnittyi joihinkin kyselyn osiin, kun jotkut toiset eivät olleet tarkentuneiden kysymysten valossa yhtä olennaisia.

Tutkimukseni osoitti, että varhaiskasvatuksen tulokortin käyttöönottoprosessi oli monivaiheinen. Käyttöönottoprosessi jakautui viiteen vaiheeseen. Vaiheittaisen seuranto soveltuu Whelan-Berryn ja Somervillen (2010, 178-179) tutkimusten mukaan monen muunkin muutosprosessin vaiheistukseksi. Organisaation muutokset tapahtuvat aina tietyn syklin mukaisesti (mm. Kotter 1996, 19; Levy & Merry 1986; Valpola 2004). Varhaiskasvatuksen muutos toteutettiin pitkäkestoisesti vaiheittain, vaiheiden liittyessä limittäin toisiinsa. Kyseessä oli ainutlaatuisen muutos varhaiskasvatuksen toimintaympäristössä.

Muutoksen alkuvaihetta kuvaa epätietoisuuden vaihe, jossa painottui epätietoisuus muutosprosessin etenemisestä ja tulokortin implementoinnista. Toisaalta muutos otettiin vastaan muutoksen sisällön epätietoisuudesta huolimatta. Ylhäältä päin ohjattu uuden ohjausvälineen käyttöönotto näyttäytyi haasteena, jossa ennakkotietoa muutosprosessin sisällöstä ja käyttöönottoon liittyneistä muutostarpeista ei ollut samanaikaisesti kaikilla neljällä toimijalla. Tieto muutoksen sisällöstä ja tulokortista jakautui rajallisesti eri toimijan kohdalla. Tulkitani mukaan kaikkiin neljään eri toimijaan kohdistui sekä muutoksen kohteena olemisen että muutoksen toteuttajan rooli. Muutos haastoi muun muassa päiväkodin johtajan ja varhaiskasvatuksen aluepäällikön yhteistyölle uudenlaista keskusteluyhteyttä. Tutkimus vahvistaa Hodgkinsonin ja Sparrowin (2002, 298) ja Rolinin (2002) tutkimuksia siitä, että todellisuuden koostumus riippuu siitä, miten ihmiset eri lähtökohdista näkevät todellisuuden ja millä tavalla he käsitteellisesti konstruoivat sitä. Tulkitani mukaan muutosvalmius vaihteli eri toimijoiden välillä, koska jokaisella oli omat subjektiiviset kokemuksensa käyttöönotetusta tulokortista ja työtehtävistään sekä asemastaan varhaiskasvatuksen hierarkiassa. Tämä tutkimus täydentää Nyholmin (2008, 65) havaintoja muutosvalmiuteen vaikuttavista yksilöllisistä, että organisaatioon liittyvistä tekijöistä. Tämä tutkimus täydentää myös Vakkalan (2012) aiempaa tutkimusta siitä, että muutoksen kokeminen on aina henkilökohmainen ja yksilöllinen asia. Tutkimuksessa mukana olleet henkilöt konstruoivat omaa toimintaympäristöään jollain merkityksellisellä tavalla ja tulkitsivat sen merkityksellisyyttä omien kokemustensa kautta.

Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan myös päätellä, että päiväkodin varhaiskasvatuksen kehittämiseen liittyvän ohjausvälineen käyttöönotto edellytti työyhteisön yhteistä aikaa muutokseen liittyvien käsitteiden käyttöönottoon. Jatkossa onkin tärkeää ottaa huomioon, että muutokseen liittyvien käsitteiden erilaisuus saattaa merkitä varsinkin päiväkotitasolla pitkäjänteistä totuttelua. Tämä tutkimus täydentääkin Karilan (2000, 115) ja Vennisen (2009, 42) aiempia tutkimuksia näiltä osin. Tutkimukseni osoitti, että rooli, työtehtävä ja konteksti vaikuttivat yhteisen kielen käyttöön. Tulokortin käyttöönoton käsitteen muodostuksen vaihetta kuvaakin yhteisten vuorovaikutustilanteiden muodostumisen alkua kollektiiviselle tiedonrakentamiselle ja käsitteenmuodostukselle. Tulokortti toi osittain yhteisen kielen viestiä ja puhua, mutta päiväkodissa kielen omaksumiseen tarvittiin vielä aikaa mieltää tulokortti omasta näkökulmasta, kuten Chenhall (2005) on esittänyt tutkimuksessaan. Tämä tutkimus täydentää myös Hujalan ym. (2007, 64) ja Vennisen (2009, 42, 253) aiempia tutkimuksia päiväkotityön erityispiirteiden huomioon ottamisesta päiväkodissa toteutettavassa pitkäjänteisessä kehittämisprosessissa. Tässä tutkimuksessa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, eri toimijoiden välinen, keskustelu muokkasi varhaiskasvatuksen sosiaalista todellisuutta. Tämä tutkimus vahvistaa monien aikaisempien tutkimusten tavoin käsitystä siitä, vuorovaikutus ja yhteinen kieli ovat muutosjohtamisen perusedellytys. Tutkimus vahvistaa tältä osin Burken (2008, 121-123), Stenvallin ym. (2007) ja Åhmanin (2003) tutkimuksia siitä, että tulokortti on syytä kääntää ja mukauttaa yhteisesti käytettävään kieleen ja päiväkodin toimintakulttuuriin sopivaksi. Tulkintani mukaan muutos edellyttää avointa viestintää ja vuorovaikutusta sekä muutosprosessin läpinäkyvyyttä varhaiskasvatuksen toimintakulttuurissa. Tämä tutkimus täydentää Holbechen (2006, 224) sekä Virtasen ja Wennbergin (2005, 18) aiempia tutkimuksia yhteisen kielen prosessoinnin merkityksestä tulokorttiin liittyvien käsitteiden sisällön yhdistämisessä organisaation perustehtävään.

Tulokortin konkreettisuuden vaihetta kuvaa sekä konkreettisuus että uudelleenjärjestäytyminen, jotka toteutuivat neljällä eri organisaatiotasolla eri tavoin. Päiväkodissa tulokortti oli konkretisoitunut yhteisesti toteutettuna varhaiskasvatussuunnitelmaprosessina. Kuten Juuti ym. (2004, 133) on jo aiemmassa tutkimuksessaan todennut, organisaatiossa tapahtuvaa muutosta tulkitaan kokemuksellisenä erilaisten tilanteiden prosessina. Tässä tutkimuksessa kokemuksellisuuden näkökulmasta muutoksen tiedon konkretisointi oli merkityksellistä eri henkilöille, koska se kiinnittyi yksittäisen toimijan omaan kontekstiin ja toimintakulttuuriin. Tämä tutkimus täydentää Jarosin (2010), Keskisen ja Turtiaisen (1992, 173, 177) sekä Vakkalan (2012, 53) aiempia tutkimuksia organisatorisesta muutoksen kokemuksellisuudesta ja henkilökohtaisesta kokemisesta.

Tulokorttiin liittyvä työskentely näyttäytyi ylhäältä annettuna ja ohjattuna prosessina. Kuitenkin muutos perustehtävän laadun parantamisvaatimuksen suhteen eteni henkilöstön laajan osallistamisen ja vuorovaikutuksen kautta. Ylhäältä alas tapahtuva muutosjohtaminen otti riittävästi huomioon sitä kontekstia, jossa

muutos tapahtui. Tämä tutkimustulos täydentää Jonesin ja Poundin (2008, 40-42) sekä Lindellin (2011, 68) aiempia tutkimuksia kontekstin merkityksestä tavoittelun muutoksen onnistumiseen. Varsinkin varhaiskasvatuksen aluepäällikön ja päiväkodin johtajan toteuttamalla muutosjohtamisella oli merkitystä tulostietojen vaihteellisessa käyttöönottoprosessissa. Keski johdon rooli muutoksen johtamisessa ja hallinnassa oli keskeinen. Tässä tutkimuksessa keskijohto keskittyi varsinaisen toiminnan ja varhaiskasvatuksen arjen työn johtamiseen strategisten linjausten mukaisesti. Tämän tutkimuksen mukaan lähiesimiehet ottivat huomioon seuraavan tason työntekijän ja hänen reaktioitaan muutoksessa. Tämä tulos täydentää Juutin ja Virtasen (2009), Pynsin (2009, 88-114) sekä Ropon ym. (2005) ja Jonesin ja Poundin (2008, 40-42) aiempia tutkimuksia näiltä osin. Tuloksentani mukaan strateginen johtaminen edellyttää aina tietoa ja osaamista varhaiskasvatustoiminnan todellisesta toteutumisesta ja muutokseen vaikuttavista tekijöistä. Toisaalta myös esitän, että muutosjohtamisen tulisi olla yhtä aikaa sekä strateginen että operatiivinen. Strateginen siksi, että koko varhaiskasvatuksen henkilöstö voisi ymmärtää vision ja kokea voivansa vaikuttaa siihen halutessaan. Operatiivinen siksi, että koko varhaiskasvatuksen henkilöstö ymmärtäisi työnsä merkityksen perheiden ja lasten sekä koko yhteiskunnan näkökulmasta.

Varhaiskasvatuksen matala hierarkiarakenne mahdollisti muutosjohtamisessa sekä asioiden että ihmisten johtamisen. Tämä tutkimus täydentää Kotterin ja Schlesingerin (2008) aiempaa tutkimusta muutosjohtamisen ja muutosprosessin koostumisesta sekä asioiden ja ihmisten johtamisesta. Tämä tutkimus on linjassa myös aiempaan Jarosin (2010) tutkimukseen tältä osin. Tuloksentani mukaan ihmisten johtaminen on kuitenkin tärkeintä, jotta myös mahdollistuu asioiden johtaminen. Tältä osin tutkimus täydentää Nivenin (2002, 19-20) tutkimusta ihmisten johtamisen tärkeydestä muutoksessa. Tuloksentani mukaan muutosjohtamista voidaan kuvata kaksisuuntaisena vuorovaikutteisena kohti muutosta. Johtopäätöksenä esitän, että tulevaisuuden muutosprosessin johtamisessa olisi tärkeää, että sekä johto että työntekijät pääsevät alusta lähtien mukaan muutoksen suunnitteluun ja sen implementointiin.

Tulostietojen toteutumisen vaihe kuvaa niitä käytäntöjä, jotka ohjasivat tulostietojen tavoitteita ja prosesseja haluttuun suuntaan. Toteutumisen vaiheelle ominaisia elementtejä olivat muun muassa yhtenäiset kehityskeskustelut, kokousrakenne, päiväkodin tiimipalaverit ja koulutuksiin osallistuminen. Varhaiskasvatusalueella yhdistettiin vuorovaikutuksen kautta eri työtehtäviä ja toimijan osaaminen halutun tarkoituksen toteuttamiseksi. Tämä tutkimus täydentää Harisaloon (2008, 31), Macleodin ja Todnemin (2009, 27) sekä Salmisen (2008, 16), Stenvallin ym. (2007, 28) ja Yuklin (2002,2) aiempia tutkimuksia näiltä osin. On tärkeää ottaa huomioon vuorovaikutuspinta, jossa halutun tarkoituksen toteutuminen käytännössä toteutuu. Tämän tutkimuksen neljä eri toimijaa tunnistivat omat roolinsa varhaiskasvatuksen hierarkiassa. Toisaalta varhaiskasvatuksen ohjaavan hal-

linnollisen toiminnan ja johtamisen tukijärjestelmän kehittäminen on jatkossa tärkeää. Tutkimuksen mukaan varhaiskasvatuksen muutokset edellyttävät tukijärjestelmältä jatkossa yhtenäistä ja vahvaa yhteistoiminnan kulttuuria.

Tulokortin vakiintumisen vaiheessa tulokortin käyttö muutoksen ohjausvälineenä näyttäytyi kokemusten näkökulmasta jatkuvana, pitkäaikaisena ja pysyvänä osana sekä päivittäistä työntekoa. Tieto tulokorttiin liittyvistä tavoitteista, toimenpiteistä ja mittareista oli kaikkien tasojen työntekijöiden käytettävissä.

Muutoksen kohteista vuosina 2004-2011 talouden tavoitteet korostuivat ohjaustoiminnassa. Talouden tavoitteiden eri tapoja leimasivat toisaalta määrälliset tavoitteet ja mittarit, toisaalta varhaiskasvatuksen tuloksellisuutta seurattiin laadullisten tavoitteiden ja mittareiden avulla. Tämä tutkimus täydentääkin aiempaa Kaplanin ja Nortonin (1996a) tutkimusta rahamääräisten ja ei-rahamääräisten tavoitteiden ja mittareiden yhdistymisestä tulokortissa näiltä osin. Henkilöiden kokemukset tavoitteista ja mittareista rakentuivat sekä kontekstisidonnaisena että tehtäväsidonnaisena toimintona. Tämä tutkimustulos on linjassa Niirasen, Stenvallin ja Lumijärven (2005) aiempien löydösten kanssa. Tulokortin käyttö talouden suunnittelun, mittaamisen ja seurannan välineenä vakiintui henkilöiden kokemusten mukaan pitkän aikavälin toiminnan tuloksena. Tutkimuksessa mukana olleet henkilöt sisäistivät ja ottivat käyttöön tehostamiseen ja joustavuuteen liittyvän puhutavan.

Muutoksen kohteista varhaiskasvatuksen perustehtävän tukeminen tulokortti-työskentelyn tavoitteena koettiin varhaiskasvatustyön muutoksena. Koska perustehtävän tukemista ei tässä tutkimuksessa koettu vain yhdestä näkökulmasta katsottuna, perustehtävän tukeminen ei ollut yksiselitteistä eri toimintatasoilla (ks. Paananen, Kumpulainen & Lipponen 2015, 693). Eri kokemustavoista huolimatta kokemukset perustehtävästä ilmenivät kaikilla neljällä toimintatasolla monimuotoisena, mutta samansuuntaisena. Laadullisen vaateen osalta selkeä tulos perustehtävää tukeväksi toimenpiteeksi toteutui varhaiskasvatussuunnitelmana. Tämä tutkimus täydentääkin aiempaa Fonsénin (2014, 187) tutkimusta varhaiskasvatussuunnitelmatyön asemasta varhaiskasvatuksen tasaisemman laadun saavuttamiseksi kunta- ja yksikkötason pedagogiikan johtamisessa. Varhaiskasvatussuunnitelman ohjeistus muuttui opetushallituksen määräysten mukaan vuoden 2018 lopussa. Kunnat päivittivät varhaiskasvatussuunnitelmat kansallisten perusteiden mukaisesti ja ne otettiin käyttöön elokuussa 2019. Varhaiskasvatuksen laadun ohjaaminen konkretisoituu syyskuussa 2018 voimaan astuneen varhaiskasvatuslain myötä. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus Karvi toteuttaa varhaiskasvatuksen laatuun liittyviä arviointeja. Varhaiskasvatuksen tulevaisuuteen tähtäävien toimenpiteiden taustalla ovat erilaiset kansalliset, kansainväliset ja kuntatasoiset strategiat. Varhaiskasvatussuunnitelmatyön avaaminen tässä tutkimuksessa olisi entisestään lisännyt tutkimuksen tulosten sovellettavuutta varhaiskasvatuksen tulevaisuudessa tapahtuvaa laadun kehittämistoimintaa varten.

Tällä tutkimuksella on kaksi ensisijaista kontribuutiota suhteessa aiempaan kirjallisuuteen. Ensinnäkin tulokortin käyttöönoton prosessin tarkastelu ja toiseksi tulokortin käyttökokemukset useamman vuoden ajalta.

Aiempi tutkimus on tarkastellut tulokortin käyttöönottoa, mutta pitkittäinen tarkastelu on ollut vähäisempää. Tämä tutkimus osoittaa, että tulokortin pitkäaikainen käyttö varhaiskasvatuksen kontekstissa auttaa sen toimijoita jäsentämään strategisia valintoja (Kaplan & Norton 2004, 27; Osborn & Marion 2009; Salmi-nen 2008, 17). Kuten Hujala ym. (2009) ja Hujala ym. (2011) ovat jo aiemmissa tutkimuksissaan todenneet, varhaiskasvatuksen strategisessa johtamisessa huomioidaan lähtökohtaisesti varhaiskasvatuksen ja varhaiskasvatustyön perustehtävä. Tämä tutkimus vahvistaa aiempaa Alilan (2013) tutkimusta turvata varhaiskasvatustulokortin tarkoituksen toteuttamista ja tukea varhaiskasvatuksen kehittämistä. Tämä tutkimus on linjassa näiden aiempien löydösten kanssa.

Nivala (1999) ja Hujala ym. (2009, 3-4) ovat aiemman tutkimuksen perusteella väittäneet, etteivät taloudellisuuden ja tehokkuuden tavoittelu nouse erityisesti varhaiskasvatuksen johtamistyön keskiöön, koska varhaiskasvatuksen johtaminen keskittyy pitkälti lähijohtamiseen, pedagogisen toiminnan ohjaamiseen ja henkilöstöjohtamiseen. Tämä tutkimus avaa asiaan toisenlaisia näkökulmia, koska tässä tutkimuksessa varhaiskasvatuksen talouden tavoitteita, toimenpiteitä ja mittareita tarkasteltiin neljän eri toimijatason kokemusten näkökulmasta. Näin ollen tämän tutkimuksen perusteella varhaiskasvatuksen tuloksellisuuden tavoitteet ja tulosohjaus ovat lisääntyneet. Tämä tutkimustulos on linjassa Grayn ym. (2011) ja Paananen (2017) aiemmin tekemien tutkimusten kanssa. Varhaiskasvatukselta edellytetään toiminnan tuloksellisuutta sekä taloudellisuuden ja tehokkuuden arviointia.

Näin ollen tutkimus avaa uusia näkökulmia tulosohjauksen tutkimuslinjaan (ks. Karila 2009; Paananen 2017). Tämän tutkimuksen perusteella ohjausvälineiden tutkiminen on tärkeää varhaiskasvatuksen kontekstissa. Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin ja ohjausvälineiden kehittämiseen tarvitaan varhaiskasvatuksen johdon, henkilöstön, lasten vanhempien ja päättäjien tukea. Varhaiskasvatuksen laadun ja ohjausvälineiden valinta onkin tärkeää, jotta ne vastaavat varhaiskasvatuksen kulloista vallitsevaa muutos- ja kehittämistarvetta. Varhaiskasvatukseen panostaminen on alettu ymmärtää yhä enenevässä määrin sijoituksena lapsen ja yhteiskunnan tulevaisuuteen, kuten jo aiemmin olen tuonut esiin (Dahlberg, Moss & Pence 2007, 66; Melhuish, Ereky-Stevens, Petrogiannis, Ariescu, Penderi, Rentzou, Tawell, Slot, Broekhuizen & Leseman 2015). Varhaiskasvatuksen tulosvastuullisuuden ja varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin näkökulmien syventäminen tässä tutkimuksessa olisivat entisestään lisänneet tutkimuksen tulosten sovellettavuutta varhaiskasvatuksen tulevaisuudessa tapahtuvia muutos- ja kehittämistoimintaa varten.

Tämän tutkimuksen perusteella ehdotan myös, että varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemukset muutoksessa tulisi ottaa huomioon. Tarvitaan tutkimustietoa

siitä, millaisia yksilöllisiä ja varhaiskasvatuksen toimintaympäristöön kytkeytyviä kokemuksia varhaiskasvatuksen henkilöstöllä on muutosprosesseissa. Varhaiskasvatuksen tuloskortin rakentaminen hierarkiseen muotoon saattaisi auttaa kunkin hierarkiatason työntekijöiden kokemusten kuulemista. Työntekijöiden kokemukset saattavat jäädä muutosprosessipäätöksen ulkopuolelle. Onkin tärkeää kehittää eri hierarkiatasojen kokonaissynergiaa. Kokonaisuudessaan varhaiskasvatuksen palvelukokonaisuus koostuu ihmisistä ja niiden hierarkiasta.

Tutkimus jättää tuloskortin käyttöönottotutkimuksen taustalle vielä avoimia kysymyksiä, joita olisi mahdollista lähestyä jatkotutkimuksen avulla. Vaikka tässä tutkimuksessa kohdejoukko oli rajallinen, kuten tapaustutkimuksessa on tyypillistä, kohdejoukko oli riittävä kysymyksiin vastaamiseksi. Jatkossa kuitenkin tutkimuksen asetelmaa voisi jatkaa suuremmalla osallistujamäärällä. Suuremmalla osallistujamäärällä olisi mahdollista parantaa siirrettävyyttä.

Olen sanonut aiemmin oman organisaation tutkimiseen sisältyneen luotettavuutta heikentävää henkilökohtaista subjektiivisuutta. Kuten tässä tutkimuksessa, myös jatkotutkimuksessa on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota tutkijan reflektiivisyyteen koko tutkimusprosessin ajan.

Toinen jatkotutkimusaihe voisi olla varhaiskasvatuksen tulosohjauksen ohjausvälineiden tutkiminen päiväkodin johtajien kokemana (Fonsén 2008; Halttunen 2009; Paananen 2017). Päiväkodin johtajilla on keskeinen tehtävä varhaiskasvatuksen palvelutoiminnan ja päätöksenteon vaativassa ja monimuotoisessa kokonaisuudessa. Tutkimuksessa voisi keskittyä tarkastelemaan varhaiskasvatuksen tulosohjauksen ohjausvälineiden käyttöä varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin rinnalla. Tutkimuksen tulokset voivat herättää uusia kysymyksiä ja näkökulmia sekä auttaa muita varhaiskasvatuksen konteksteja ennakoidvasti kehittämään ohjausvälineitä laadun tarkasteluun muutoksessa. Tällaista tietoa voivat tarvita varhaiskasvatuksen muutoksia suunnittelevat ja toteuttajat toivotun tai ei-toivotun muutoksen tukena. Varhaiskasvatuksella tulee olla entistä enemmän kykyä uudistaa varhaiskasvatuksen ohjausvälineitään ja toimintatapojaan. Tällaisen tiedon tuottaminen ja hyödyntäminen varhaiskasvatuksen ohjausvälineisiin liittyvistä asioista on kannatettava asia.

Kun jatkossa tehdään tutkimusta strategisen ohjausvälineen käyttöönotosta, voitaisiin kiinnittää erityistä huomiota varhaiskasvatuksen eri organisaatiotasojen yhteistyöhön. Tällöin eri tasojen toimijoiden yhteistyö hyödynnettäisiin jo ohjausvälineen käyttöönoton suunnittelun vaiheessa. Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmillä voitiin saada neljän eri organisaatiotason henkilöiden kokemuksia tuloskortin kohteista ja tuloskortille annettuja tulkintoja heidän useamman vuoden kokemuksensa näkökulmasta. Tutkimustulokset voivat toimia varhaiskasvatuksessa kriittisen muutosjohtamisen keskustelun virittäjinä varhaiskasvatuksen kaikilla tasoilla. Tämä täydentäisi aiempaa Jonesin ja Poundin (2008, 296-297) ja Nyholmin (2008, 63.) tutkimuksia tältä osin. Samalla tämä antaisi myös hyvän perustan jatkotutkimukselle.

Käytäntö tai toimintatapa, joka sopii johonkin kuntaan tai organisaatioon, ei välttämättä sellaisenaan sovi johonkin toiseen. Johtamisoppien elinkaarien ja trendien tutkimusten mukaan toiset johtamisopit juurtuvat osaksi organisaation johtamiskäytäntöjä ja toiset ajan kuluessa häviävät. (esim. Kaljunen 2011, 94-96.) Tämän tutkimuksen perusteella ehdotan varhaiskasvatuksen tulevaisuuden uuden ohjausjärjestelmän implementoinnin toteuttamismuotona pilotointia. Pilotoinnin aikana varmistetaan henkilöstön osallisuus, ohjausjärjestelmän toimivuus ja laaditaan valmistautuminen laajempaan järjestelmämuutokseen. Varhaiskasvatuksen muuttuvassa toimintaympäristössä on tärkeää kehittää toimintarakenne, joka on Harisalon (2009, 219-221) mukaan joustava ja pystyy implementoimaan sopivan integraatioasteen eri toimintaympäristöissä.

Tämän tapaustutkimuksen tekeminen vei vuosia, mutta tekisin sen uudelleen. Vaikka tutkimusvaiheiden hahmottaminen jäsentyneeksi kokonaisuudeksi sisälsi omat haasteensa, antoi se silti kuvan liike-elämää varten kehitetyn tulokortin käyttöönoton vaiheista varhaiskasvatuksen kontekstissa.

Lähteet

- Aaltonen, P., Ikävalko, H., Mantere, S., Teikari, V., Ventä, M. & Währn, H. (2002). *Tiellä strategiasta toimintaan. Tutkimus strategian toimeenpanosta 12 suomalaisessa organisaatiossa*. 2. painos. Helsinki: Yliopistopaino Oy.
- Achtenhagen, I., Melin, L. & Müllern, T. (2003). Continuous Change in Innovating Organizations. Teoksessa: Pettigrew, A., Whittington, R., Melin, L., Sanchez-Runde, C., Bosch van den, F. & Ruigrok, W. & Numagami, T. (Toim.). *Innovative forms of Organizing. International Perspectives*. Sage Publications Ltd. London. 72-94.
- Akselin, M.-L. (2013). *Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakkoiminen johtamistyön tarinoiden valossa*. Acta Universitatis Tamperensis. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Alanen, L. & Karila, K. (toim.) (2009). *Lapsuus, lapsuuden instituutiot ja lasten toiminta*. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, M. & Karila, K. (2009). Lapsuuden ja lapsen tulkinnat lapsikohtaisissa varhaiskasvatussuunnitelmissa. Teoksessa Alanen, L. & Karila, K. (toim.) *Lapsuus, lapsuuden instituutiot ja lapsen toiminta*. Tampere: Vastapaino. 70-88.
- Alila, K. (2013). *Varhaiskasvatuksen laadun ohjaus ja ohjauksen laatu. Laatu-puhe varhaiskasvatuksen valtionhallinnon asiakirjoissa 1972-2012*. (Acta Universitatis Tamperensis 1824). Tampere: Tampere University Press.
- Allen, J., Jimmieson, N., Bordia, P. & Irmer, B. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7 (2): 187-210.
- Anttila, P. (2006). *Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos ja tekeminen*. 2.painos. Hamina, Akatiimi Oy.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. (2007): *Vastarinnasta vastarannalle: johda muutosta taitavasti*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Arviointikertomus. (2004). Helsingin kaupunki tarkastuslautakunta. 27.4.2005. Helsinki.
- Arviointikertomus. (2005). Helsingin kaupunki tarkastuslautakunta. 26.4.2006. Helsinki.
- Arviointikertomus. (2007). Helsingin kaupunki tarkastuslautakunta. 25.4.2007. Helsinki.
- Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced score-card? *Management Decision* 44 (10) 1441-1460.

- Aubrey, C. (2011). Leading and managing in the early years. 2.painos. London: Sage.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4): 523-549.
- Beerel, A. (2009). Leadership and Change Management. London: Sage Publications Ltd.
- Bert, G. (2017). Does strategic planning 'work' in public organizations? Insights from Flemish municipalities. *Public Money & Management*. Vol 37, 527-530.
- Bible, L., Kerr, S. & Zanini, M. (2006). The Balanced Scorecard: Here and Back. *Management Accounting Quarterly*, 7(4), 18-23.
- Bovey, W. & Hede, A. (2001a). Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive and Affective Processes. *Leadership & Organization Development Journal* 22:8, 372-382.
- Brannen, J. (2004). Working qualitatively and quantitatively. In C. Seale, G. Gobo, J. F. Gubrium & D. Silverman (eds.), *Qualitative Research Practice*. London: Sage.
- Brunetto, Y. (2001). Mediating change for public-sector professionals. *International Journal of Public Sector Management* 14: 6, 465-481.
- Bryson, J. (2004). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Kolmas painos. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bull, M. & Brown, T. (2012). Change communication: the impact on satisfaction with alternative workplace strategies. *Facilities*, 30 (3): 135-151.
- Burke, W. (2008). *Organization Change. Theory and practice*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Burnes, B. (2004a). *Managing Change. A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. Neljäs painos. Harlow, London jne: Prentice hall.
- Cao, G., Clark, S. & Lehaney, B. (2002). A systemic view of organisational change and TQM. *The TQM Magazine* 12 (3), 186-193.
- Chandler, N. & van Decker, J. (2010). How to create a Strategy with Corporate Performance Management. Gartner Business Intelligence Summit. ss. 1-2.
- Chavan, M. (2009). The Balanced Scorecard: a new challenge. *Journal of Management Development*. Vol. 28, (5), pp. 393-406.
- Chen, H. & Lin, K. (2004). The Role of Human Capital Cost in Accounting. *Journal of Intellectual Capital*, Vol 5 (1), 116-130.
- Chenhall, R. (2005). Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment of Manufacturing. Learning and Strategic Outcomes: An Exploratory Study, *Accounting, Organizations and Society*, 30(5): pp. 395-422.

- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. 6th Edition. London: Routledge.
- Creswell, J. (2003). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Second edition. London, Sage.
- Creswell, J. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Crittenden, V. & Crittenden, W. (2008). *Building a Capable Organization: The Eight Levers of Strategy Implementation*. *Business Horizons*, 51, 301-309.
- Crotty, M. (1998). *The foundation of social research. Meaning and perspective in the research process*. London, Sage.
- Cuba, E. & Lincoln, Y. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. Teoksessa: Denzin, N. – Lincoln, Y. S. (toim.) *The Landscape of Qualitative Research: theories and issues. Handbook of Qualitative Research*, California: Sage Publications, 105-117.
- Cunningham, J. & Kempling, J. (2009). Implementing change in public sector. *Management Decision* 47 (2), 330-343.
- Dahlberg, G., Moss, P. & Pence, A. (2007). *Beyond Quality in Early Childhood Education and Care: Postmodern Perspectives*, 2nd edn. London: Falmer Press.
- Dawson, P. (2003). *Understanding Organizational Change. The Contemporary Experience of People at Work*. Cromwell Press Ltd, Trowbridge. Sage Publications.
- De Geuser, F., Mooraj, S. & Oyon, D. (2009). Does the Balanced Scorecard Add Value Empirical Evidence on its Effect on Performance? *European Accounting Review*, 18(1), 93-122.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (2005). 'Introduction: The discipline and practice of qualitative research', in N.K. Denzin & Y. S. Lincoln (eds.), *Handbook of qualitative research*, (3rd ed). London: SAGE.
- Duncan, J. (2004). Misplacing the teacher? New Zealand early childhood teachers and early childhood education policy reforms, 1984-96. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 5(2), 160-177.
- Dupuy, F. (2004). *Sharing Knowledge. The Why and How of Organizational Change*. Hampshire. Palgrave Macmillan.
- Ebbeck, M. & Waniganayake, M. (2003). *Early Childhood Professionals. Leading Today and Tomorrow*. Sydney: MacLennan & Petty Ltd.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Savion Kirjapaino Oy.
- Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2014. Opetushallitus. Määräykset ja ohjeet 2014:1.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino.

- Eskola, J. (2001a). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysivaihe vaiheelta. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Farquhar, J. (2012). *Case study research for business*. London: Sage.
- Fernandez, S. & Pitts, D. (2007). Under What Conditions Do Public Managers Favor and Pursue Organizational Change? *American Review of Public Administration* 37: 3, 324-341.
- Fernandez, S. & Rainey, H. (2006, March-April). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, Vol. 66, No. 2, 168-176.
- Fonsén, E. (2008). Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatustyön johtamisessa. Teoksessa Varhaiskasvatuksen ytimessä – tutkimuksia ja käytännön puheenvuoroja, toim. Fonsén, E., Heikka, J. & Hujala, E. 42-53.
- Fonsén, E. (2014). Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Acta Universitatis Tampensis. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Frahm, J. & Brown, K. (2007). First steps: linking change communication to change receptivity. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20. No. 3. pp. 370-387.
- Galanes, G., Adams, K. & Brillhart J. (2004). *Effective Group Discussion: Theory and Practice*. New York, McGraw-Hill.
- Gay, C. & D'Aprix, R. (2007). Creating Line of Sight between Employees and Strategy. *Strategic Communication Management*, 11, 26-29.
- Gray, J., Croxford, L., Pedersen, C.S., Rinne, R., Silmäri-Salo, S., Simola, H. & Mäkinen-Streng, M. (2011). Teachers' perceptions of quality assurance and evaluation. Teoksessa J. Ozga, P. Dahler-Larsen, C. Segerholm & H. Simola (toim.) *Fabricating quality in education: Data and governance in Europe*. London: Routledge. 127-149.
- Green, M. (2007). *Change management masterclass. A Step by Step Guide to Successful Change Management*. MBG Books Ltd. Cornwall.
- Grudinschi, D. (2014). *Strategic management of value networks: how to create value in cross-sector collaboration and partnerships*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis.
- Haapasalo, H., Ingalsuo & K. Lenkkeri, T. (2006). Linking strategy into operational management: A survey of BSC implementation in Finnish energy sector. *Benchmarking: An International Journal* 13(6): 701-717.
- Halttunen, L. (2009). Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Akateeminen Väitöskirja.
- Harisalo, R. (2008). Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Harisalo, R. (2009). Organisaatioteoriat. 2.painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

- Hatch, J. A. & Grieshaber, S. (2002). Child observation and accountability in early childhood education: *Perspectives from Australia and the United States, Early Childhood Education Journal*, 29(4), 227-231.
- Heikka, J. & Waniganayake, M. (2010). Eeva Hujala's contribution to early childhood leadership study – key achievements and future visions for research co-operation between Australia and Finland. Teoksessa I. Turja, & E. Fonsén (toim.) Suuntana laadukas varhaiskasvatus. Professori Eeva Hujalan matkassa. Tampere: Juvenes Print. 99-106.
- Heikka, J. & Waniganayake, M. (2011). Pedagogical leadership from a distributed perspective within the context of early childhood education. *International Journal of Leadership in Education* 14 (4), 499-512.
- Heikka, J. (2014). Jaettu pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampere. Tampereen yliopisto. Akateeminen Väitöskirja.
- Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heikkinen, H. & Syrjälä, L. (2007). Tutkimuksen arviointi. Teoksessa H. Heikkinen E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 114-183.
- Heikkinen, H. (2010). Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa J. Aaltola ja R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Heikkinen, H., Huttunen, R., Niclas, K. & Tynjälä, P. (2005). Kartta kasvatustieteen maastosta. Kasvatus 5/2005.
- Helsingin kaupunki tarkastuslautakunta Arviointikertomus (2004, 27.4.2005); (2005, 26.4.2006); (2006, 25.4.2007); (2015, 4.12.2015).
- Helsingin varhaiskasvatussuunnitelma (2011). 2. uudistettu painos. Helsingin sosiaaliviraston julkaisusarja.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: University Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). Tutki ja kirjoita. 18. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hodgkinson, G. & Sparrow, P. (2002). *The competent organization. A psychological analysis of the strategic management process*. Buckingham: Open university press.
- Holbeche, L. (2006). Understanding change. Theory, implementation and success. London: Elsevier.

- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. (2008). Tilastolliset menetelmät. 5-6 p. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Hujala, E. & Puroila, A.-M. (1998). Introduction to ILP. Teoksessa E. Hujala & A.-M. Puroila (toim.) Towards to understanding leadership in early childhood context. Cross-cultural perspectives. Oulu: Oulu University Press. 7-15.
- Hujala, E. & Turja, L. (toim.) (2011). Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hujala, E. (2004). Dimensions of leadership in the childcare context. *Scandinavian Journal of Educational Research* 48, 1, 53-71.
- Hujala, E., Heikka, J. & Forsén, E. (2009). Varhaiskasvatuksen johtajuus kuntien opetustoimessa ja sosiaalitoimessa. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus – projekti. Tampereen yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatuksen yksikkö.
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. (2011). Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala, & L. Turja (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: PS-kustannus. 287-299.
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. (2017). Johtajuus varhaiskasvatuksessa Teoksessa Hujala, Eeva ja Turja, Leena (toim.) 2017. Varhaiskasvatuksen käsikirja, 288-300. Juva: Bookwell Digital.
- Hujala, E., Parrila, S., Lindberg, P., Nivala, V., Tauriainen, L. & Vartiainen, P. (1995/1999). Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa. Oulun yliopisto: Varhaiskasvatuskeskus.
- Hujala, E., Puroila, A.-M., Parrila, S. & Nivala, V. (2007). Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Hyvinkää: Varhaiskasvatus 90 oy.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. (2004). Strategiaviestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Jaros, S. (2010). Commitment to organizational change: A critical review. *Journal of Change Management*. 10 (1): 79-108.
- Johansson, C. & Heide, M. (2008). Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (3): 288-305.
- Johnson, R. & Onwuegbuzie, A. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, Vol. 33, No. 7.
- Jones, C. & Pound, L. (2008). Leadership and Management in The Early Years. From Principles to Practice. Glasgow: Bell and Bain Ltd.
- Juholin, E. (2009). Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Julkunen, R. (2001). Suunnanmuutos. 1990-luvun sosiaalipoliittinen reformi. Tampere: Vastapaino.

- Juppo, V. (2005b). Muutoksen johtaminen liikelaistamis- ja yhtiöittämisproses-
sissa. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 265. Hallintotiede 33.
- Juppo, V. (2011). Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla.
Kunnallistieteellinen aikakausikirja 2, 102-115.
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). Organisaatiomuutos. Keuruu, Otava.
- Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. (2004). Muutospuhe. Muutoksen reto-
riikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä. Otavan kirja-
paino Oy, Keuruu.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. (2010). Talousohjaus ja
kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy
- Kaljunen, L. (2011). Johtamisopit kuntaorganisaatiossa – diskursiivinen tutki-
mus sosiaali- ja terveystoimesta 1980- luvulta 2000-luvulle. Acta Uni-
versitatis. Lappeenrantaensis 422. Lappeenrannan yliopisto. Lappeen-
ranta.
- Kalliala, M. (2008). Varhaiskasvatuksen uusi suunta? Julkaisussa: Varhaiskas-
vatus 2000-luvulla? Varhaiskasvatuspalvelut ja henkilöstön osaamisvaa-
timukset. Helsinki: Opetusalan Ammattijärjestö.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive
Performance. *Harvard Business Review* (January-February): 71-79.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996a). *The Balanced Scorecard: translating strategy
into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *The Strategy-Focused organization: How Bal-
anced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*.
Harvard Business Scholl Press, Boston, Massachusetts.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001a). *The Strategy-Focused Organization*. Boston,
MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2002). Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan
strategiaproessin toteutus. Suom. M. Heinämäki. Helsinki: Kauppa-
kaari.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Strategy Maps*. Converting intangible assets
into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2007). Strategian toteutus. Helsinki: Talentum Media
Oy.
- Karhu, J. (2005). Suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen henkilöstön näkö-
kulmasta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tutkimusraportti 11.
- Karila, K. & Nummenmaa, A.-R. (2001). Matkalla moniammatillisuuteen. Ku-
vauskohteena päiväkotit. Helsinki: WSOY.
- Karila, K. (2000). Esiopetus työyhteisöjen ja työntekijöiden oppimismahdelli-
suutena. Teoksessa Kangassalo, M., Karila, K. & Virtanen, J. Omat ope-
tussuunnitelmat esiopetukseen. Helsinki: Tammi.

- Karila, K. (2009). Lapsuuden tutkimus ja päiväkotien toiminta. Teoksessa L. Alanen ja K. Karila (toim.) *Lapsuus, lapsuuden instituutiot ja lasten toiminta*. Tampere: Vastapaino. 249-262.
- Kasperskaya, Y. (2008). Implementing the Balanced Scorecard: *A Comparative Study of Two Spanish City Councils – An Institutional Perspective*. *Financial Accountability & Management*, 24(4).
- Kervinen, A., Kuusela, P. & Laulainen, S. (2005). Millaista tuloksellisuuden arviointia tulisi olla? Teoksessa Niiranen, Vuokko, Stenvall, Jari & Lumijärvi, Ismo (toim.) *Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Keskinen, S. & Turtiainen, A. (1992). Muutos ja muutosvastarinta päivähoitotyötä kehitettäessä. Teoksessa J. Kinon (toim.) *Kirjoituksia lastentarhanopettajakoulutuksesta, varhaiskasvatuksesta ja lasten päivähoidosta*. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisusarja B 36-37, 170-190.
- Kitchen, P. & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 7 No 1.
- Kitchenham, A. (2010). Mixed methods in case study research. In A.J. Durepos G, Wiebe E. (toim.) *Encyclopedia of case study research*. Sage. Thousand Oaks, CA, Vol. 1. 561-563.
- Kohtamäki, M., Krauss, S., Mäkelä, M. & Rönkkö, M. (2012). The role of personnel commitment to strategy implementation and organizational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(2), 159-178.
- Koivuniemi, T. (2004). Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Kotter, J. & Schlesinger, L. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, July-August. 130-139.
- Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirje (15/2000): Kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arviointia koskeva suositus.
- Kuula, A. (2006). Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Kuusela, P. & Kejonen, M. (2008). Interaktionismi ja diskursiiviset kehykset organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Pekka Kuusela & Matti Kuittinen (toim.) *Organisaatiot muutoksessa*. Kuopio: UNIpress, 19-46.
- Kärnä, E. (2016). Strategy - From Managers' Toy to Practitioners' Tool to Successful Implementation. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing house. Jyväskylä Studies in Business and Economics 169. Väitöskirja.

- Laine, K. (2005). Minä, me ja muut sosiaalisissa verkostoissa. Helsinki: Otava.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2008). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito 2. painos. Helsinki: Gaudeamus, 9-38.
- Laine, T. (2001). Miten kokemuksta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: PS-Kustannus. 26-43.
- Latomaa, T. & Suorsa, T. (2012). Kokemuksen tutkimus 3 – Teoria, käytäntö, tutkija. Tampere: Juvenes Print.
- Lawson, R., Hatch, T. & Desroches, D. (2007). *Scorecard Best Practices - Design, Implementation and Evolution*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Levy, A. & Merry, U. (1986). *Organisational Transformation*. Approaches, Strategies, Theories. Praeger Publishers. New York.
- Lewin, D. (2009). *Public sector compensation*. Teoksessa: Managing Organizational Change in Public Services, 136-156. Toim. Rune Todnem By & Calum MacLeod. London, New York: Routledge.
- Lincoln, Y. & Cuba, E. (1985). Naturalistic Inquiry. Newbury Park (CA): Sage.
- Lincoln, Y. & Cuba, E. (2000). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 163-188.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lindell, J. (2011). Muutos systeemittämmästi ymmärrettävässä organisaatiossa. Hallinnon tutkimus 30 (1), 56-71.
- Mabry, L. (2008). Case study in social research methods. Thousand Oaks, CA: Sage, 214-227.
- Macleod, C. & Todnem, R. (2009). Managing Organizational Change in Public Services-International Issues, challenges and Cases. London: Routledge.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. (2006). Balanced Scorecard – Rakenna ja sovello tehokkaasti. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Mattila, P. (2007). Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun onnistumiseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mauno, S. & Virolainen, M. (1996). Työntekijät organisaatiomuutoksessa. Muutosten kokeminen, epävarmuus ja hyvinvointi neljässä työorganisaatiossa. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita. No. 95/1996. Jyväskylä.
- McNulty, T. & Ferlie, E. (2004). Process Transformation: Limitations to Radical Organizational Change within Public Service Organizations. *Organizations Studies* 25:8, 1389-1412.
- Meklin, P. (2007). Kunnallistalous. Teoksessa A.-V. Perheentupa, A. Haveri, V. Karhu, A. Ryyänen & P. Siitonen (toim.) Kuntien toiminta, johtaminen

- ja hallintasuhteet. Kunnallistutkimuksia. Tampere: University Press, 76-87.
- Melhuus, E., Ereky-Stevens, K., Petrogiannis, K., Ariescu, A., Penderi, E., Rentzou, K., Tawell, A., Slot, P., Broekhuizen, M. & Lesema, P. (2015). *A review of research on the effects of early childhood Education and Care (ECEC) upon child development*. CARE project; Curriculum Quality Analysis and Impact Review of European Early Childhood Education and Care (ECEC).
- Merrell, P. (2012). Effective Change Management: The Simple Truth. *Management Services* 56 (2): 20-23.
- Metsämuuronen, J. (2002). Metodologian perusteet ihmistieteissä. Metodologia – sarja 1. International Methelp Oy.
- Metsämuuronen, J. (2009). Laadullisen tutkimuksen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen, J. (2011). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp Oy.
- Meyer, C. & Stensaker, I. (2006). Developing the Capacity for Change, in: *Journal of Change Management*, Vol. 6, No. 2, pp. 217-231.
- Miettinen, H., Antman, S., Jalava, T. & Palmunen, J. (2012). Kunta-alan työvoima- ja osaamistarpeiden muutokset Lapissa. Raportteja 79/2012. Tampere: Juvenes Print.
- Mikkola, A., Repo, L., Vlasov, J., Paananen, M. & Mattila, V. (2017). Varhaiskasvatuksen arvioinnin nykytila. Julkaisut 22:2017. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Juvenes Print.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Winds of Strategic Management*. New York: Free Press.
- Myers, M. (2009). Qualitative research in business and management. California: Sage Publications.
- Mäkinen, O. (2006). Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.
- Määttä, S. & Ojala, T. (2001). Balanced Scorecard strategian ja toiminnan jäsentäjänä. Teoksessa Balanced Scorecard valtionhallinnossa. Balanced Scorecard forum 2000. Valtiovarainministeriö.
- Nelissen, P. & van Selm, M. (2008). Surviving organizational change: How management communication helps balance mixed feelings. *Corporate Communications: An International Journal*, 13, 306-318.
- Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. (2005). Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu Mittaristo kunnallisessa organisaatiossa. Kartuke-tutkimusohjelman julkaisuja 3. PS-kustannus. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

- Niiranen, V., Stenvall, J., Lumijärvi, I., Meklin, P. & Varila, J. (2005). Miten arvioida kuntapalvelujen tuloksellisuutta? KARTUKE-tutkimuksen lähtökodit, metodologiset sitoumukset ja tavoitteet. Teoksessa: Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. (toim.). Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. KARTUKE-tutkimusohjelman julkaisuja 3, Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Nivala, V. (1999). Päiväkodin johtajuus. Lapin yliopisto. Acta Universitatis Lapponiensis 25. Rovaniemi.
- Nivala, V. (2006). Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa P. Juuti (toim.). Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Helsinki: Otava. 129-140.
- Nivala, V. (2010). Johtaminen tulevaisuudessa. Teoksessa Turja, L. & Fonsén, E. (toim.) Suuntana laadukas varhaiskasvatus. Professori Eeva Hujalan matkassa, 202- 213. Suomen varhaiskasvatus ry. Tampere.
- Niven, P. (2002). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, P. (2008). *Balanced Scorecard step-by-step for government and non-profit agencies*. Second Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company. London: Oxford University Press.
- Novinger, S. & O'Brien, L. (2003). Beyond 'boring, meaningless & shit' in the academy: Early childhood teacher educators under the regulatory gaze. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 4(1), 3-31.
- Nummenmaa, A. (2004). Varhaiskasvatuksen laatu ja kehittäminen – yhteistyötä ja jaettuja merkityksiä. Teoksessa R. Ruokolainen, K. Alila (toim.) Varhaiskasvatuksen laatu on osaamista ja vuorovaikutusta. Sosiaali- ja Terveysministeriön julkaisuja 2004:6. Helsinki: Edita Prima, 81-87.
- Nummenmaa, A.-R., Karila, K., Joensuu M. & Rönholm, R. (2007). Yhteisöllinen suunnittelu päiväkodissa. Tampere.
- Nyholm, I. (2008). Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Helsinki: Tampereen yliopisto, Suomen kuntaliitto.
- Oakland, J. & Tanner, S. (2007). Successful Change Management. *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol. 18 Issue 1/2, p. 1-19.
- Ollila, S. (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Acta Wasensia 156. Vaasa.
- Olve, N.-G., Roy, J. & Roy, S. (2004.) Twelve years later. Understanding and realizing the value of balanced scorecards. *Ivey Business Journal* May-June 2004, 1-7.
- Onnismäa, E.-L. & Kalliala, M. (2010). Finnish ECEC policy: interpretations, implementations and implications. *Early Years* 30, 3, 267-277.

- Osborn, R. & Marion, R. (2009). Contextual leadership, transformational leadership and the performance of international innovation seeking alliances. *The Leadership Quarterly* 20, 191-206.
- Osborne, S. & Brown, K. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. Routledge. Oxon and New York.
- Paananen, M. (2017). *Imaginarities of Early Childhood Education: Societal Roles of early childhood education in an era of accountability*. Akateeminen Väitöskirja. Helsinki: Yliopistopaino Unigrafia.
- Paananen, M. (2017b). *Imaginarities of Early Childhood Education: Societal roles of early childhood education in an era of accountability*. Helsinki Studies in Education (3), Helsinki: University of Helsinki.
- Paananen, M., Kumpulainen, K. & Lipponen, L. (2015). Quality drift within a narrative of investment in early childhood education. *European Early Childhood Education Research Journal*, 23(5), 690-705.
- Parrila, S. (2002). Perhepäivähoito osana suomalaista päivähoitojärjestelmää. Näkökulmia perhepäivähoidon laatuun ja sen kehittämiseen. Acta Universitatis Ouluensis E 59.
- Parrila, S. (2005). Villistä valvottuun, valvotusta ohjattuun. Perhepäivähoidon ohjauksen historia ja nykytilan haasteet. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisuja 2005:4. Helsinki: Yliopistopaino.
- Partanen, V. (2007). Talousviestintä johtamisen tukena. Jyväskylä: Gummerus.
- Paton, A. & McCalman, J. (2008). Change Management. A guide to effective implementation. 3.painos. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Patton, M. (2002). Qualitative Evaluation and Research Methods. 3.painos. Newbury Park, California: Sage.
- Perkins, M., Grey, A. & Remmers, H. (2014). What do we really mean by? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), 148-169.
- Peuhkuri, T. (2005). Tapaustutkimuksen valinnat; Teoksessa Räsänen Pekka, Anttila Anu-Hanna & Melin Harri (toim.) Tutkimus menetelmien pyöreässä, WS Bookwell Oy, Juva.
- Peuhunen, R. (1982). Itsearvostuksen käsite. Turun yliopiston psykologian laitos. Julkaisuja 53.
- Peus, C., Frey, D., Gerkhardt, M., Fischer, P. & Traut-Mattausch, E. (2009). Leading and Managing Organizational Change Initiatives. *Management Review*, 20 (2), 158-175.
- Pietarinen, J. & Poutanen, S. (2003). Etiikan teorioita. 14. Gaudeamus. Tampere Tammer-Paino Oy.
- Puroila, A.-M. (2004). Työ varhaiskasvatuksessa muuttunut yhä vaativammaksi. Lastentarhanopettajaliitto ry, 20-23.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2011). Menetelmäviidakon raivaajat. Vantaa: HansaBook.

- Pynes, J. (2009). *Human Recourses Management for Public and Non-profit Organizations* (3th edition). San Francisco Jossey-Bass.
- Rannisto, P.-H. (2005). Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus Seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. *Acta Universitatis Tamperensis*; 1072. Tampere.
- Ratner, C. (2002). *Cultural psychology: Theory and method*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Rautiainen, A. (2008). BSC käyttäjätyypit Suomen kunnissa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja. 1/2008, 9-27.
- Rautiainen, A. (2009). The interrelations of decision-making rationales around BSC adoptions in Finnish municipalities. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(8), pp.787-802.
- Reunamo, J. (2005). Päiväkotihenkilökunnan Vasu-näkemyksiä Helsingissä 2005. Helsingin yliopisto. Helsinki.
- Roberts-Holmes, G. (2015). The 'datafication' of early years pedagogy: 'if the teaching is good, the data should be good and if there's bad teaching, there is bad data'. *Journal of Education Policy*, 30(3), 302-315.
- Rodd, J. (2006). *Leadership in Early childhood*. 3.painos. New York: Open University Press.
- Rodd, J. (2011). Researching Leadership in Early Childhood. Where are we? What are our challenges? International Leadership Research Forum 12. – 14.10.2011. Tampere.
- Rolin, K. (2002). Tieteen etiikka metodologian näkökulmasta. Teoksessa Sakari Karjalainen, Veikko Launis, Risto Pelkonen & Juhani Pietarinen (toim.) Tutkijan eettiset valinnat. Helsinki: Gaudeamus. 92-104.
- Rompho, N. (2011). Why the Balanced Scorecard falls in SMEs: A case study. *International Journal of Business and Management*, 6(11), pp 39-46. Bangkok: Thammasat University.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005). Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.
- Ruokolainen, R. & Alila, K. (toim.) (2004). Varhaiskasvatuksen laatu on osaa-mista ja vuorovaikutusta. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2004:6.
- Russ, T. (2008). Communicating Change: A Review and Critical Analysis of Programmatic and Participatory Implementation Approaches. *Journal of Change Management*, 8 (3-4): 99-211.
- Räsänen, P. (2005). Havaintojen mittausta ja aineiston jäsentämisen metodologia. Teoksessa Räsänen, P., Anttila, A.-H. & Melin, H. (toim.) Tutkimus menetelmien pyörteissä. Juva: PS kustannus.

- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2001). Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2007). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. PS-kustannus. Juva.
- Saarelma-Thiel, T. (2009). Eteenpäin kriisistä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Saboohi, N. & Sushil, (2011). Revisiting Organizational Change: Exploring the Paradox of Managing Continuity and Change. *Journal of Change Management*. 11 (2): 185-206.
- Salminen, A. (2008). Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita.
- Salon hyvinvointikertomus (2013-2016) ja suunnitelma (2017-2020). Salon kaupunki.
- Schein, E. (1987). *Process consultation: Its role in organizational development*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Seeck, H. (2008). Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin, Tampere: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Senior, B. (2002). *Organizational Change*. Second Edition. Pearson Education Limited. Edinburgh gate.
- Shin, J., Taylor, S. & Seo, M. (2012). Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*. 55 (3): 727-748.
- Silvennoinen-Nuora, L., Lumijärvi, I. & Sihvonen, M. (2005). Miten arvioida kuntapalvelujen tuloksellisuutta? Kartuke -tutkimuksen lähtökohdat, metodologiset sitoumukset ja tavoitteet. Strategiatyö ja tasapainotettu mittaristo. Teoksessa Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Toim. V. Niiranen, J. Stenvall & I. Lumijärvi. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Silverman, D. (2010). *Doing Qualitative Research*. Kolmas painos. Great Britain: Sage Publications Ltd.
- Simons, H. (2009) *Case Study Research in Practice*. London: Sage Publications.
- Spector, B. (2010). Implementing Organizational Change. Theory into Practice. Prentice Hall, Pearson Education Inc., New Jersey.
- Speculand, R. (2006). The grate big strategy challenge. *Strategic Directions*, 22 (3), pp. 3-6.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research: Perspectives on practice*. Sage. Thousand Oaks, CA.

- Stake, R. (2000). Case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research* (2nd, ed, pp. 435-454). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stakesin kehittämisselvitys, Kuntapalvelut 7/2000 (16.8.2000)
- Stensaker, I. & Meyer, C. (2012). Change experience and employee reactions: Developing capabilities for change. *Personnel Review*, Vol. 41, No. 1, 106-124.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. (2007). ”Mees romppeines siihen” Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa. Suomen kuntaliitto. Helsinki.
- Stenvall, J., Niiranen, V. & Lumijärvi, I. (2005). Edustuksellisuus tuloksellisuusarvioinnissa. Yt-elimet ja osallisuus tuloksellisuusarvioinnissa. *Hallinnon tutkimus* 24 (3), 112-121.
- Strandman, M.-L., (2009). ”Se vain ilmestyi” – vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. *Acta Universitatis Lapponiensis* 168.
- Syrjälä, L. & Numminen, M. (1988). Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 51.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1994). Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1-2. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Taipale, M. (2008). Pedagoginen johtajuus uudistumisen välineenä. *Aikuiskasvatus* 1, 51-54.
- Tarkkonen, I. (1987). *On Reliability of Composite Scales: Statistical studies* 7. Helsinki: Finnish Statistical Society.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (2003). Major issues and controversies in the use of mixed methods in the social and behavioral sciences. Teoksessa A. Tashakkori & C. Teddlie (toim.) *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Teddlie, C. & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of Mixed Methods Research. Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Teddlie, C. & Tashakkori, A. (2010). Overview of contemporary issues in mixed methods research. Teoksessa Tashakkori, A., Teddlie, C. (toim.) *Sage Handbook of mixed methods in social and behavioral research* (2nd ed. pp. 1-41). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Temmes, M. & Kiviniemi, M. (1995). Muutoksen mahdollisuudet: Arviointeja ja näkemyksiä julkisen sektorin ja hallinnon kehittämisestä 1990-luvulla. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Toivanen, J. (2001). Balanced scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis*.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi tutkimuksen välineinä. Helsinki, Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakkoarvioinnin järjestämiseksi. Helsinki.
[http://www.tenk.fi/eettinen_ennakkoarviointi/eettiset periaatteet pdf.](http://www.tenk.fi/eettinen_ennakkoarviointi/eettiset_periaatteet.pdf)
- Tuuri, K. & Peltola, H.-R. (2018). Teoksessa kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö. Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. (toim.) Rovaniemi: Lapland University Press.
- Töttö, P. (2005). Syvällistä ja pinnallista. Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa. Tampere: Vastapaino.
- Vakkala, H. (2012). Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Suomen Kuntaliitto, Acta 238. Helsinki.
- Valpola, A. (2004). Organisaatiot yhteen. Helsinki: WSOY.
- Valpola, A. (2007). Kuntajohto muutoksen osaajana. Kuntatyö kunnossa. Kuntien eläkevakuutusyhtiön julkaisuja. Helsinki.
- Van de Ven, A. & Sun, K. (2011). Breakdowns in implementing models of organization change. *Academy of Management Perspectives*. 25 (3): 58-74.
- Van Vuuren, M. & Elving, W. (2008). Communication, sense making and change as a chord of three strands: Practical implications and a research agenda for communicating organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (3): 349-359.
- Vanhala, T. (2004). Kyselylomakkeet käytettävyytutkimuksessa. Aula, A., Majaranta, P. & Ovaska, S. (toim.). Käytettävyytutkimuksen menetelmät – seminaari, 1-21. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2004-x.
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. Opetushallitus. Määräykset ja ohjeet 2018:3a.
- Vartola, J. (2004). Näkökulmia byrokratiaan. Tampereen yliopistopaino Oy: Tampere.
- Vehkalahti, K. (2008). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Tammi.
- Wenisch, S. (2004). The Diffusion of a Balanced Scorecard in a Divisionalized Firm: Adoption and Implementation in a Practical Context. Doctoral dissertation, Umeå University.
- Venninen, T. (2009). Kokemukset viitoittavat tietä. Teoksessa Ojala, M., Venninen t., Mäkitalo A.-R., & Vilpas, P. Kehittämistä ja tutkimusta. *Löytöretkellä omaan työhön päiväkodin arjessa*. Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus Socca ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja nro 22, 253-278.

- Whalley, M. (2011). *Leading and managing in the early years*. Teoksessa L. Miller & C. Cable (toim.) Professionalization, leadership and management in the early years. London: Sage, 13-28.
- Whelan–Berry, K. & Somerville, K. (2010). Linking Change Drivers and Organizational Change Process: A Review and Synthesis. *Journal of Change Management*. 10 (2): 175-193.
- Whitebook, M., Kipnis, F., Sakai, L. & Austin, L. (2012). Early care and Education Leadership and Management Roles: *Beyond Homes and Centers*. *Early Childhood Research and Practice* 14, 1. Tulostettu 12.4.2013. <http://ecrp.uiuc.edu/v14n1/whitebook.html>.
- Viitala, R. (2006). Johda osaamista. Keuruu: Otava.
- Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, J. & Lehto, J. (2007). Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisuja No. 59, Vammala.
- Vilkka, H. (2007). Tutki ja mittaa. Jyväskylä: Gummerus.
- Wilson, J. (2005). *Human Resource Development, Learning and Training for Individuals and Organizations*. London, UK: Kogan Page.
- Virkkunen, T., Toikka, K. & Engeström, Y. (1997). Oppiminen ja yhteistoiminnan uudet rakenteet. Euroopan komission Vihreän kirjan ”Partnership for a new organisation of work” virittämiä ajatuksia. Teoksessa T. Alasoini & M. Kyllönen (toim.) Aallon harjalla. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 4. Helsinki: Työministeriö.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2010). Julkinen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. (2005). Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.
- Virtapuro, M. (2006). Muutoksen kohtaaminen: Miten motivoida ja sitouttaa henkilöstö muutosprosessiin ja uudenlaiseen toimintatapaan. Sundvik, L. (toim.) 2006. Toimiva työyhteisö: esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Välimäki, A.-L. (2013). Julkishallinnon luomat kasvuyhteisöjen puitteet. Teoksessa P. Marjanen, M. Marttila & M. Varsa (toim.) Pienten piirissä. Yhteisöllisyyden merkitys lasten hyvinvoinnille. PS-kustannus Jyväskylä, 167-195.
- Yin, R. (2009). Case study research: Design and Methods (4th Ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. (2014). Case study research: Design and Methods (5th Ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ylöstalo, P. (2005). Työn uudet organisointitavat. Käyttö ja käytön esteet yksityisellä ja julkisella sektorilla. Helsinki: Tykes raportteja 39.
- Yukl, G. (2002). Leadership in Organizations. Viides painos. London etc.: Prentice Hall.

Åhman, H. & Runola, J. (2006). Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus?
Edita Prima Oy.

Åhman, H. (2003). Oman mielen johtaminen – käsityksiä ja kokemuksia yksilön
menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. HUT Industrial Man-
agement and Work and Organizational Psychology. Dissertation series
No 12. Espoo. Teknillinen korkeakoulu. Helsinki.

Liitteet

Liite 1

23.11.2004

HYVÄ VARHAISKASVATUKSEN AMMATTILAINEN

Olen saanut jatko-opiskelupaikan Helsingin yliopiston opettajakoulutuslaitokselle (OKL) väitöskirjatutkimusta varten. Työn ohjaajana toimii professori Juhani Hytönen. Tutkimukseni tarkoituksena on kuvata varhaiskasvatuksen eri tasoilla työskentelevien henkilöiden kokemuksia varhaiskasvatuksen tulokortista perustehtävää tukevana välineenä sen käyttöönottoprosessin aikana vuosina 2004-2006. Tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus. Tarkoitukseni on toteuttaa kysely viisi eri kertaa vuosina 2004-2006.

Tutkimuksessa tulen noudattamaan tutkimukselle yleisesti asetettuja eettisiä vaatimuksia. Luottamuksellisen ja kunnioittavan kohtelun näkökulma on koko ajan esillä tutkimusta tehdessäni. Takaan tutkimukseen osallistuvien henkilöiden anonymisyyden.

Tutkimukseeni liittyen lähestyn yhden varhaiskasvatusalueen edustajia: lastentarhanopettajaa, päiväkodin johtajaa, varhaiskasvatuksen aluepäällikköä ja toiminnan ja johtamisen tukiyksiköstä varhaiskasvatuksen suunnittelijaa oheisella kirjeellä, jossa tarjoan heille mahdollisuuden kertoa yksilöllisiä kokemuksia varhaiskasvatuksen tulokortista perustehtävää tukevana välineenä.

Varhaiskasvatuksen johtaja on myöntänyt minulle tutkimusluvan 22.11.2004.

Toivon, että suhtaudutte myönteisesti tutkimukseeni. Mikäli teille on tutkimukseeni liittyviä kysymyksiä, voitte halutessanne ottaa yhteyttä allekirjoittaneeseen.

Parhain terveisin,

Irma Sihvonen

irma.sihvonen@hel.fi

puh. 09-310 62508

Liite 2

ENSIMMÄISET KARTOITUSKYSYMYKSET joulukuu 2004

Hyvä vastaaja

Oheisilla kysymyksillä tutkin henkilökohtaisia kokemuksiasi varhaiskasvatuksen strategiasta ja tuloskortin tavoitteista, toimenpiteistä ja mittareista vuosina 2004-2006. Vastaa kysymyksiin oman työsi ja kokemuksesi näkökulmista. Kysymyksiin vastataan sähköisesti. Aseta X-merkki mielestäsi sopivimman numerovaihtoehdon päälle kuvaamaan kokemustasi (poista numero ensin). Vastaa avokysymyksiin omien kokemustesi perusteella.

Vastausvaihtoehdot:

1 = ei lainkaan 2 = vain vähän 3 = melko hyvin 4 = hyvin 5 = erittäin hyvin

1. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEISTA, TOIMENPITEISTÄ JA MITTAREISTA VUOSILLE 2004-2006 ON TIEDOTETTU RIITTÄVÄSTI

Varhaiskasvatuksen tavoitteista on tiedotettu

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Varhaiskasvatuksen toimenpiteistä on tiedotettu

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Varhaiskasvatuksen mittareista on tiedotettu

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Missä/mistä olet saanut tietoa varhaiskasvatuksen tavoitteista, toimenpiteistä ja mittareista vuosille 2004- 2006?

2. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEET, TOIMENPITEET JA MITTARIT VUOSILLE 2004-2006 OVAT KÄYTETTÄVISSÄ TYÖYHTEISÖSSÄSI

Varhaiskasvatuksen tuloskortin tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit vuosille 2004-2006 ovat käytettävissä työpaikallasi

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Ovatko tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit vuosille 2004-2006 käytettävissäsi? Miten ja missä?

3. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEET, TOIMENPITEET JA MITTARIT VUOSILLE 2004-2006 ON ILMAISTU YMMÄRRETTÄVINÄ JA SELKEÄSTI

Varhaiskasvatuksen tuloskortin tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit vuosille 2004-2006 ovat ymmärrettäviä ja selkeitä

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten koet tavoitteiden, toimenpiteiden ja mittareiden vuosille 2004-2006 tarkoittavan omalla kohdallasi?

4. TIEDOSSASI ON VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEIDEN, TOIMENPITEIDEN JA MITTAREIDEN VUOSILLE 2004-2006 LAADINTAAN OSALLISTUNEET VARHAISKASVATUKSEN ASIAANTUNTIJAT

Varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteiden, toimenpiteiden ja mittareiden vuosille 2004-2006 laadintaan osallistuneet varhaiskasvatuksen asiantuntijat ovat tiedossasi

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten olet saanut tietoosi varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteiden, toimenpiteiden ja mittareiden vuosille 2004 - 2006 laadintaan osallistuneet varhaiskasvatuksen asiantuntijat?

5. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEIDEN, TOIMENPITEIDEN JA MITTAREIDEN VUOSILLE 2004-2006 LAADINTAAN OVAT OSALLISTUNEET KESKEISET VARHAISKASVATUKSEN ASIAANTUNTIJAT

Varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteiden, toimenpiteiden ja mittareiden vuosille 2004-2006 laadintaan ovat osallistuneet varhaiskasvatuksen keskeiset asiantuntijat (varhaiskasvatusjohtaja, varhaiskasvatuspäällikkö, vastuualueen johtoryhmä, johtamisselvitystyöryhmä, toiminnan ja johtamisen tukiyksikkö, NetEffect konsultti Petri Uusikylä, varhaiskasvatuksen aluepäälliköt)

Varhaiskasvatusjohtaja on osallistunut

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Varhaiskasvatuspäällikkö on osallistunut

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Vastuualueen johtoryhmä on osallistunut

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Johtamisselvitystyöryhmä on osallistunut

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Toiminnan ja johtamisen tukiyksikkö on osallistunut

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

NetEffect konsultti Petri Uusikylä on osallistunut

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Varhaiskasvatuksen aluepäälliköt ovat osallistuneet

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Ketä muita mielestäsi olisi pitänyt osallistua tavoitteiden laadintaan?

6. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEET, TOIMENPITEET JA MITTARIT VUOSILLE 2004-2006 OVAT YMMÄRRETTÄVÄ JATKUVAKSI PROSESSIKSI

Varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit vuosille 2004-2006 ovat ymmärrettävissä varhaiskasvatuksen jokapäiväistä käyttöä varten

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit vuosille 2004-2006 ovat ymmärrettävissä varhaiskasvatuksen jokapäiväistä käyttöä varten tulevinakin vuosina?

7. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEISSA, TOIMENPITEISSÄ JA MITTAREISSA VUOSILLE 2004-2006 ON KÄSITELTY HENKILÖSTÖN OSAAMISTA JA KEHITTÄMISTÄ

Varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteissa, toimenpiteissä ja mittareissa vuosille 2004-2006 on käsitelty henkilöstön osaamista

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteissa, toimenpiteissä ja mittareissa vuosille 2004 - 2006 on käsitelty henkilöstön kehittämistä

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit vuosille 2004-2006 mielestäsi ohjaavat henkilöstön osaamista?

Miten varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit vuosille 2004-2006 mielestäsi ohjaavat henkilöstön kehittämistä?

8. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEET, TOIMENPITEET JA MITTARIT VUOSILLE 2004-2006 OVAT VARHAISKASVATUKSEN ARJEN TOIMINTOJA LINJAAVIA

Varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit vuosille 2004-2006 ovat varhaiskasvatuksen arjen toimintoja linjaavia

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Millaisia varhaiskasvatuksen arjen toimintoja varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit vuosille 2004-2006 mielestäsi tekevät varhaiskasvatukseen?

9. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEISSA, TOIMENPITEISSÄ JA MITTAREISSA VUOSILLE 2004-2006 ON KONKREETTISIA TOIMENPITEITÄ VARHAISKASVATUKSEN KÄYTÄNNÖN TYÖHÖN

Varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteissa, toimenpiteissä ja mittareissa vuosille 2004-2006 on konkreettisia toimenpiteitä varhaiskasvatuksen käytännön työhön

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Kuvaile millaisia konkreettisia toimenpiteitä varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteissa, toimenpiteissä ja mittareissa vuosille 2004-2006 on omaan käytännön työhösi.

10. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEET, TOIMENPITEET JA MITTARIT VUOSILLE 2004-2006 OVAT TOTEUTTAMISKELPOISIA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Mitkä varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteet ovat mielestäsi helpommin toteutettavissa ja missä saattaa tulla vaikeuksia?

11. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEET, TOIMENPITEET JA MITTARIT VUOSILLE 2004-2006 LAATIMISELLE ON VALITTU OIKEA AIKA

Varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit vuosille 2004 -2006 laatimiselle on valittu oikea ajankohta

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten ajoitus tukee varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteiden, toimenpiteiden ja mittareiden vuosille 2004-2006 toteuttamista?

12. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEET, TOIMENPITEET JA MITTARIT VUOSILLE 2004-2006 TUKEVAT VARHAISKASVATUKSEN PERUSTEHTÄVÄÄ

Varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit vuosille 2004-2006 tukevat varhaiskasvatuksen perustehtävää

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Kuvaile, miten varhaiskasvatuksen perustehtävä tulee esiin varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit vuosille 2004-2006 avulla.

13. TYÖYHTEISÖSI KESKUSTEELEE VARHAISKASVATUKSEN PERUSTEHTÄVÄSTÄ

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Mikä on mielestäsi varhaiskasvatuksen perustehtävä?

Mikä on sinun perustehtäväsi?

14. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEET, TOIMENPITEET JA MITTARIT VUOSILLE 2004-2006 TUKEVAT OMAA TYÖTÄSI

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit vuosille 2004-2006 tukevat työtäsi?

15. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEET, TOIMENPITEET JA MITTARIT VUOSILLE 2004-2006 TOTEUTUVAT KÄYTÄNTÖÖN JOHTAMISEN AVULLA, JOSSA KOROSTETAAN YHTEISEN TEKEMISEN MERKITYSTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ ELI YHTEISTOIMINNALLISELLA MUUTOSJOHTAMISELLA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Mitä seikkoja pidät oleellisinä ja tärkeinä yhteistoiminnallisessa muutosjohtamisessa?

16. OMALLA TOIMINNALLASI VAIKUTAT TAVOITTEIDEN TOTEUTUMISEEN

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten vaikutat omalla toiminnallasi tavoitteiden toteuttamiseen?

17. ESIMIEHESI KESKUSTELUTTAA TAVOITTEISTA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Millaisissa tilanteissa olet keskustellut esimiehesi kanssa tavoitteista?

18. OLET ANTANUT VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEITA, TOIMENPITEITÄ JA MITTAREITA VUOSILLE 2004-2006 KOSKEVAA TIETOA JA OHJEITA TYÖYHTEISÖSSÄSI

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Millaista tietoa ja ohjausta olet antanut työyhteisössäsi?

19. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEET, TOIMENPITEET JA MITTARIT VUOSILLE 2004-2006 TOTEUTUVAT VUOSINA 2004 -2006

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Mitkä tekijät vaikuttavat tai estävät käytännössä varhaiskasvatuksen tuloskortin tavoitteiden, toimenpiteiden ja mittareiden vuosille 2004 - 2006 toteutumisen?

20. VARHAISKASVATUKSEN HENKILÖSTÖLLÄ ON YHTEINEN TAHTOTILA VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEIDEN, TOIMENPITEIDEN JA MITTAREIDEN SAAVUTTAMISEKSI

Varhaiskasvatuksen henkilöstöllä on yhteinen tahtotila varhaiskasvatuksen tuloskortin tavoitteiden, toimenpiteiden ja mittareiden vuosille 2004-2006 saavuttamiseen käytännössä

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Mikä vaikuttaa yhteisen tahtotilan muodostumiseen?

Miten itse vaikutat yhteisen tahtotilan muodostamiseen?

21. VARHAISKASVATUKSEN MUUTOKSESSA VARHAISKASVATUKSEN VÄKI SITOUTUU KESKINÄISEEN YHTEISTYÖHÖN

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Riittääkö henkilöstöllä halua toteuttaa tavoitteita silloinkin, kun tahtotila ei riitä?

22. OMA TÄMÄNHETKINEN SUHTAUTUMISESI VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEISIIN, TOIMENPITEISIIN JA MITTAREIHIN VUOSILLE 2004-2006

Arvioi oman tämänhetkistä suhtautumistasi varhaiskasvatuksen tulostietojen tavoitteisiin, millä seuraavista kuvaat sitä: merkitse X-kirjain valitsemaasi vaihtoehtoon

() todella epäluuloinen

Perustelut miksi: _____

() ajankohta ei ole mielestäni oikea

Perustelut miksi: _____

() vähän arveluttaa

Perustelut miksi: _____

() täysin luottavainen

Perustelut miksi: _____

() en osaa sanoa

Perustelut miksi: _____

KIITOS VASTAUKSISTASI!

Seuraava kyselylomake lähetetään toukokuussa 2005!

Hyvä vastaaja

Oheisilla kysymyksillä tutkin henkilökohtaisia kokemuksiasi varhaiskasvatuksen strategiasta ja varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteista, toimenpiteistä ja mittareista vuosina 2004-2006. Vastaa kysymyksiin oman työsi ja kokemustesi näkökulmista. Kysymyksiin vastataan sähköisesti. Aseta X-merkki mielestäsi sopivimman numerovaihtoehdon päälle kuvaamaan kokemustasi (poista numero ensin). Vastaa avokysymyksiin omien kokemustesi perusteella.

Vastausvaihtoehdot:

1 = ei lainkaan 2 = vain vähän 3 = melko hyvin 4 = hyvin 5 = erittäin hyvin

1. OLET TUTUSTUNUT VARHAISKASVATUKSEN TULOKORTIN TAVOITTEISIIN

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

toimenpiteisiin

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

ja mittareihin vuosille 2004- 2006

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten olet tutustunut varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteisiin, toimenpiteisiin ja mittareihin vuosille 2004-2006?

2. YMMÄRRÄT VARHAISKASVATUKSEN TULOKORTIN TAVOITTEET

Ymmärrän varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteet

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

toimenpiteet

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

ja mittarit vuosille 2004-2006

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten koet varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteiden tarkoittavan omalla kohdallasi?

_____ Miten koet toimenpiteiden tarkoittavan omalla kohdallasi?

_____ Miten koet mittareiden tarkoittavan omalla kohdallasi?

3. TYÖYHTEISÖSSÄSI KÄSITELLÄÄN VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEITA, TOIMENPITEITÄ JA MITTAREITA VUOSILLE 2004 -2006

Varhaiskasvatuksen tuloskortin tavoitteita vuosille 2004-2006 käsitellään työyhteisössäsi

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

toimenpiteitä

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

mittareita

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten tavoitteita käsitellään työyhteisössäsi?

_____ Miten toimenpiteitä käsitellään työyhteisössäsi?

_____ Miten mittareita käsitellään työyhteisössäsi?

4. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEET, TOIMENPITEET JA MITTARIT VUOSILLE 2004-2006 OVAT YMMÄRRETTÄVISSÄ VARHAISKASVATUKSEN JOKAPÄIVÄISTÄ KÄYTTÖÄ VARTEN

Tavoitteet ymmärrettävissä varhaiskasvatuksen jokapäiväistä käyttöä varten

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

toimenpiteet ovat ymmärrettävissä varhaiskasvatuksen jokapäiväistä käyttöä varten

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

ja mittarit ovat ymmärrettävissä varhaiskasvatuksen jokapäiväistä käyttöä varten?

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten tavoitteet ovat ymmärrettävissä varhaiskasvatuksen jokapäiväistä käyttöä varten?

_____ Miten varhaiskasvatuksen tuloskortin toimenpiteet ovat ymmärrettävissä varhaiskasvatuksen jokapäiväistä käyttöä varten?

_____ Miten mittarit ovat ymmärrettävissä varhaiskasvatuksen jokapäiväistä käyttöä varten?

5. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTTITYÖ ON MIELESTÄSI KIINNOSTAVAA JA HYÖDYLLISTÄ

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Kuvaile, miksi tuloskorttityö on mielestäsi kiinnostavaa ja hyödyllistä

Irma Sihvonen

6. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTTITYÖ ON TOIMINTAA, JOKA JOHTAA KONKREETTI-SIIN MUUTOKSIIN

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Mitä konkreettisia muutoksia mielestäsi tapahtuu?

7. VARHAISKASVATUKSEN VASTUUALUEELLA TEHTY TULOSKORTTITYÖ ON ONNISTUNUT

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Kuvaile, miten tulostkorttityö on mielestäsi onnistunut:

8. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTTITYÖSKENTELYSTÄ ON SAANUT RIITTÄVÄSTI TIE-TOA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten olet saanut riittävästi tietoa tulostkorttityöskentelystä?

9. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTTITYÖSKENTELY ON OLLUT RIITTÄVÄN OSALLISTA-VAA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Kuvaile, miten olet voinut osallistua tulostkorttityöhön työyhteisössäsi.

10. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEET, TOIMENPITEET JA MITTARIT VUO-SILLE 2004-2006 LAADINTAAN VALITTU TULOSKORTTIMALLI TUNNETAAN VARHAISKASVA-TUKSEN ARJESSA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten tulostkortti tunnetaan työyhteisössäsi?

11. VALITTU TULOSKORTTIMALLI ON ONNISTUNUT VALINTA VARHAISKASVATUKSEN TU-LOSKORTIN TAVOITTEET, TOIMENPITEET JA MITTARIT VUOSILLE 2004- 2006 LAATIMISELLE

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten tulostkortti auttaa sinua varhaiskasvatuksen arjessa?

12. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTTITYÖHÖN LIITTYVÄT MUUTOSTEN LÄHTÖ-KOHDAT TIEDETÄÄN VARHAISKASVATUKSEN TYÖYHTEISÖISSÄ

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Mitä/mitkä ovat mielestäsi tulokorttityöhön liittyvien muutosten lähtökohtia?

13. VARHAISKASVATUKSEN TULOKORTTITYÖLLÄ VAHVISTETAAN YHTEISIÄ ARVOJA JA TOIMINTAKULTTUURIA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten tulokorttityöllä voidaan mielestäsi vahvistaa yhteisiä arvoja ja toimintakulttuuria?

14. VARHAISKASVATUKSEN HENKILÖKUNTA ON SELVILLÄ JOHTAMISSELVITYSTYÖRYHMÄN TEHTÄVÄN SISÄLLÖSTÄ

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Mikä on mielestäsi Johtamisselvitystyöryhmän tehtävän sisältö?

15. JOHTAMISSELVITYSTYÖRYHMÄN TYÖSKENTELYSTÄ ON TIEDOTETTU RIITTÄVÄSTI VARHAISKASVATUKSESSA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten Johtamisselvitystyöryhmän työskentelystä on tiedotettu työyhteisössäsä?

16. VARHAISKASVATUKSEN TULOKORTISSA "Osaaminen, uudistuminen ja työhyvinvointi" KÄSITELLÄÄN HENKILÖSTÖN OSAAMISTA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten mielestäsi henkilöstön osaaminen otetaan tulokortissa huomioon?

Henkilöstön kehittämistä

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten mielestäsi henkilöstön kehittäminen otetaan tulokortissa huomioon?

ja työhyvinvointia.

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten mielestäsi henkilöstön työhyvinvointi otetaan tulokortissa huomioon?

Irma Sihvonen

17. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTISSA VUOSILLE 2004-2006 ON KONKREETTISIÄ TOIMENPITEITÄ VARHAISKASVATUKSEN KÄYTÄNNÖN TYÖHÖN

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Kuvaile millaisia konkreettisia toimenpiteitä varhaiskasvatuksen tuloskortin tavoitteissa, toimenpiteissä ja mittareissa vuosille 2004-2006 on omaan käytännön työhösi.

18. TULOSKORTTITYÖHÖN ON JÄRJESTETTY RIITTÄVÄSTI KOULUTUSTA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Kenelle ja millaista koulutusta varhaiskasvatuksen vastuualue on järjestänyt?

_____ Millaiseen koulutukseen olet osallistunut?

_____ Millaista koulutusta mielestäsi tarvitset tuloskorttityöskentelyä varten?

19. TULOSKORTTITYÖSKENTELYLLE ON ANNETTU RIITTÄVÄSTI AIKAA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten työyhteisössäsi käytetään työaikaa tuloskorttityöskentelyyn?

20. TULOSKORTTITYÖSKENTELY TUKEE VARHAISKASVATUKSEN PERUSTEHTÄVÄÄ

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten mielestäsi tuloskorttityöskentely tukee omaa perustehtävääsi?

21. OMALLA TOIMINNALLASI VAIKUTAT TULOSKORTTITYÖSKENTELYN ONNISTUMISEEN

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten vaikutat omalla toiminnallasi tuloskorttityöskentelyn onnistumiseen?

22. OMA TÄMÄNHETKINEN SUHTAUTUMISESI VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEISIIN, TOIMENPITEISIIN JA MITTAREIHIN VUOSILLE 2004 – 2006

Arvioidessasi omaa tämänhetkistä suhtautumistasi varhaiskasvatuksen tuloskortin tavoitteisiin, millä seuraavista kuvaisit sitä: merkitse X-kirjain valitsemaasi vaihtoehtoon

() todella epäluuloinen

Perustelut miksi: _____

() ajankohta on juuri oikea

Perustelut miksi: _____

() vähän arveluttaa onko hyötyä

Perustelut miksi: _____

(_____) täysin luottavainen

Perustelut miksi: _____

(_____) ajanhukkaa

Perustelut miksi: _____

KIITOS VASTAUKSISTASI!

Seuraava kyselylomake lähetetään joulukuussa 2005!

Hyvä vastaaja

Oheisilla kysymyksillä tutkin henkilökohtaisia kokemuksiasi varhaiskasvatuksen strategiasta ja varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteista, toimenpiteistä ja mittareista vuosina 2004-2006. Vastaa kysymyksiin oman työsi ja kokemustesi näkökulmista. Kysymyksiin vastataan sähköisesti. Aseta X-merkki mielestäsi sopivimman numerovaihtoehdon päälle kuvaamaan kokemustasi (poista numero ensin). Vastaa avokysymyksiin omien kokemustesi perusteella.

Vastausvaihtoehdot:

1 = ei lainkaan 2 = vain vähän 3 = melko hyvin 4 = hyvin 5 = erittäin hyvin

OLET OLLUT TEKEMÄSSÄ VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEISIIN OMAN TYÖYHTEISÖSI TOIMENPITEITÄ JA MITTAREITA

Toimenpiteitä

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

ja mittareita vuosille 2004-2006

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten olet ollut tekemässä varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteisiin työyhteisösi toimenpiteitä?

ja työyhteisösi mittareita vuosille 2004-2006?

2. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEET JA MITTARIT OVAT MIELESTÄSI VARHAISKASVATUKSEN KEHITTÄMISEN VÄLINE

Tavoitteet

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

ja mittarit vuosille 2004-2006

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteet vuosille 2004-2006 ovat mielestäsi varhaiskasvatuksen kehittämisen väline?

Miten koet tavoitteiden tarkoittavan arjen työssäsi omalla kohdallasi?

Miten koet mittareiden tarkoittavan arjen työssäsi omalla kohdallasi?

3. TYÖYHTEISÖSI SUHTAUTUU MYÖNTEISESTI VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEISIIN JA MITTAREIHIN VUOSILLE 2004-2006

Tavoitteisiin

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

ja mittareihin.

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Kerro työyhteisösi suhtautumistavasta varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteisiin?

Kerro työyhteisösi suhtautumistavasta mittareihin?

4. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEET, TOIMENPITEET JA MITTARIT VUOSILLE 2004-2006 OVAT MIELESTÄSI JARRU VARHAISKASVATUKSEN JOKAPÄIVÄISTÄ KEHITTÄMISTÄ VARTEN

Toimenpiteet ovat jarru varhaiskasvatuksen jokapäiväistä kehittämistä varten

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

ja mittarit ovat mielestäni jarru varhaiskasvatuksen jokapäiväistä kehittämistä varten?

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten tavoitteet ovat ymmärrettävissä varhaiskasvatuksen kehittämisen jarruna?

Miten työyhteisösi toimenpiteet ovat ymmärrettävissä varhaiskasvatuksen kehittämisen jarruna?

Miten mittarit ovat ymmärrettävissä varhaiskasvatuksen kehittämisen jarruna?

5. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTTITYÖ YKSIKÖSSÄSI ON MIELESTÄSI KIINNOSTAVAA JA HYÖDYLLISTÄ

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Kuvaile, miksi tulokorttityö työyhteisössäsi on mielestäsi kiinnostavaa ja hyödyllistä.

6. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTTITYÖ ON TOIMINTAA, JOKA JOHTAA TYÖYHTEISÖSI KONREETTISIIN MUUTOKSIIN

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Irma Sihvonen

Mitä konkreettisia muutoksia mielestäsi tapahtuu työyhteisössäsi?

7. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEET VUOSILLE 2004-2006 OVAT MIELESTÄSI ALISTEISIA "TALOUS JA RESURSSIT" - TAVOITTEISIIN

(Talous ja resurssit ovat yksi neljästä näkökulmasta)

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Kuvaile, miten tavoitteet ovat mielestäsi alisteisia "Talous ja resurssit" – tavoitteisiin

8. TULOSKORTTITYÖSKENTELYSTÄ KOKO VARHAISKASVATUKSEN VASTUUALUEEN OSALTA OLET SAANUT RIITTÄVÄSTI TIETOA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten olet saanut riittävästi tietoa tulokorttityöskentelystä koko varhaiskasvatuksen vastuualueelta?

9. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTTITYÖSKENTELY ON OLLUT RIITTÄVÄN OSALLISTAVAA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Kuvaile, miten olet voinut osallistua tulokorttityöhön työyhteisössäsi

10. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEET, TOIMENPITEET JA MITTARIT VUOSILLE 2004-2006 LAADINTAAN VALITTU TULOSKORTTI ON TYÖVÄLINE VARHAISKASVATUKSEN ARJESSA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten tämä työväline näkyy työyhteisössäsi

11. TULOSKORTTI TYÖVÄLINEENÄ ON ONNISTUNUT VALINTA VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEIDEN, TOIMENPITEIDEN JA MITTAREIDEN LAATIMISELLE VUOSILLE 2004-2006

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten tulokortti auttaa sinua varhaiskasvatuksen arjessa?

12. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTTITYÖHÖN LIITTYY MIELESTÄSI VARHAISKASVATUSSUUNNITELMAN LAATIMINEN TYÖYHTEISÖSSÄSI

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Kuvaa miten mielestäsi varhaiskasvatussuunnitelman laatiminen liittyy tulokorttityöhön työyhteisössäsi

13. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTTITYÖLLÄ VAHVISTETAAN MUUTOSJOHTAMISTA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten tulokorttityöllä voidaan mielestäsi vahvistaa muutosjohtamista?

14. VARHAISKASVATUKSEN HENKILÖKUNTA ON MIELESTÄSI TIETOINEN JOHTAMISSELVITYSTYÖN SUUNNITELMASTA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Mikä mielestäsi on johtamisselvitystyön tavoite?

15. OLET SAANUT OSALLISTUA RIITTÄVÄSTI JOHTAMISSELVITYSTYÖSKENTELYYN TYÖYHTEISÖSSÄSI

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten Johtamisselvitytyöskentely on mielestäsi ollut riittävän osallistavaa työyhteisössasi?

16. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTISSA "Osaaminen, uudistuminen ja työhyvinvointi" NÄKÖKULMASSA KÄSITELLÄÄN HENKILÖSTÖN OSAAMISTA

Henkilöstön osaamista käsitellään

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten mielestäsi henkilöstön osaaminen otetaan työyhteisössasi huomioon?

henkilöstön kehittämistä

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten mielestäsi henkilöstön kehittäminen otetaan työyhteisössasi huomioon?

ja työhyvinvointia.

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten mielestäsi henkilöstön työhyvinvointi otetaan työyhteisössasi huomioon?

17. TULOSKORTTITYÖSKENTELYLLE ON JÄRJESTETTY RIITTÄVÄSTI AIKAA TYÖYHTEISÖSSÄSI

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Kuville, miten työyhteisössasi on järjestetty riittävästi aikaa työyhteisösi "tavoitteista toimenpiteisiin" keskustelemiseen.

18. JOKAINEN TYÖNTEKIJÄ TYÖYHTEISÖSSÄSI TIETÄÄ, MITÄ TULOSKORTTITYÖ SISÄLTÄÄ

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten työyhteisössäsi jokainen tietää tuloskorttityön sisällön?

Millaiseen koulutukseen/tiedotustilaisuuteen/kehittämispäivään olette osallistuneet?

Millaista koulutusta/tiedottamista mielestäsi tarvitaan vielä tuloskorttityöskentelyä varten?

19. TYÖYHTEISÖSI ESIMIES LUO TOIMINTAKULTTUURIA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten esimies luo toimintakulttuuria työyhteisössäsi?

Toteuttaako koko työyhteisösi luotua toimintakulttuuria?

20. TULOSKORTTITYÖSKENTELYN ONNISTUMINEN RIIPPUU TYÖYHTEISÖSI ESIMIEHESTÄ

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten mielestäsi esimies johtaa työyhteisöäsi onnistumaan?

Mikä on mielestäsi onnistumisen kriteeri/avain/menestystekijä

21. LAPSET JA LASTEN VANHEMMAT OVAT MUKANA TULOSKORTTITYÖSKENTELYSSÄ

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten lapset ja lasten vanhemmat ovat mielestäsi mukana tuloskorttityöskentelyssä?

22. Arvioidessasi omaa tämänhetkistä suhtautumistasi varhaiskasvatuksen tuloskortin tavoitteisiin, millä seuraavista kuvaisit sitä: merkitse X-kirjain valitsemaasi vaihtoehtoon

() olen yhä epäluuloinen onnistumisen suhteen

Perustelut miksi: _____

() ajankohta on juuri oikea

Perustelut miksi: _____

() vähän arveluttaa, onko hyötyä varhaiskasvatuksen ja johtamisen kehittämiselle

Perustelut miksi: _____

() täysin luottavainen

Perustelut miksi: _____

() tuloskorttityö näkyy jo arjessa

Perustelut miksi: _____

() en osaa sanoa

KIITOS VASTAUKSISTASI!

Lähetän neljännen kartoituskysymykset toukokuussa 2006!

Hyvä vastaaja

Oheisilla kysymyksillä tutkin henkilökohtaisia kokemuksiasi varhaiskasvatuksen strategiasta ja varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteista, toimenpiteistä ja mittareista vuosina 2004-2006. Vastaa kysymyksiin oman työsi ja kokemustesi näkökulmista. Kysymyksiin vastataan sähköisesti. Aseta X-merkki mielestäsi sopivimman numerovaihtoehdon päälle kuvaamaan kokemuksiasi (poista numero ensin). Vastaa avokysymyksiin omien kokemustesi perusteella.

Vastausvaihtoehdot:

1 = ei lainkaan 2 = vain vähän 3 = melko hyvin 4 = hyvin 5 = erittäin hyvin

1. OLET OLLUT TOTEUTTAMASSA KÄYTÄNTÖÖN OMAN YKSIKKÖSI TOIMENPITEITÄ JA MITTAREITA VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEIDEN MUKAISESTI

toimenpiteitä

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

ja mittareita vuosille 2004 - 2006.

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Olet ollut toteuttamassa käytäntöön oman työyksikkösi toimenpiteitä varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteiden vuosille 2004-2006 mukaisesti?

ja työyksikkösi mittareita vuosille 2004-2006?

2. TYÖYHTEISÖSI TAVOITTEET JA MITTARIT OVAT MIELESTÄSI KÄYTÄNNÖN VARHAISKASVATUKSEN TOIMINNAN VÄLINE

tavoitteet

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

ja mittarit vuosille 2004 - 2006

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten oman työyhteisösi tulokortti vuosille 2004-2006 on mielestäsi käytännön varhaiskasvatuksen toiminnan väline?

Miten koet oman roolisi tulokorttityöskentelyn toteuttamisessa arjen työssäsi?

3. TYÖYHTEISÖLLÄSI ON YHTEINEN TAHTOTILA OMASTA ROOLISTAAN TULOSKORTIN TOTEUTTAMISESSA VUOSILLE 2004-2006

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten työyhteisösi yhteinen tiedostus omasta roolistaan tulokortin toteuttamisessa vuosille 2004-2006 näkyy arjessa?

Ovatko vastuualueen tulokortti jalkautunut arjen toimintaan?

4. VARHAISKASVATUKSEN TULOKORTTI VUOSILLE 2004 - 2006 ON OLLUT MIELESTÄSI MUUTOS VARHAISKASVATUKSEN PERUSTEHTÄVÄN SUUNTAISEN TOIMINNAN KEHITTÄMIS-
SESSÄ

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten muutos_mielestäsi näkyy perustehtävän suuntaisen toiminnan kehittämisessä?

Miten työyhteisösi toimenpiteet ovat muuttuneet vuosien 2004-2006 aikana?

Miten mittarit_ovat muuttuneet vuosien 2004-2006 aikana?

5. TYÖYHTEISÖSI HENKILÖSTÖLLÄ ON VALMIUDET TULOKORTIN KÄYTTÖÖNOTTOON

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Kuvaile, millaiset valmiudet työyhteisösi henkilöstöllä on varhaiskasvatuksen strategiaa toteuttavan tulokortin käyttöönooton.

6. TYÖYHTEISÖSI TULOKORTTITYÖSKENTELYYN ON VARATTU RIITTÄVÄSTI AIKAA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Kuinka riittävästi aikaa työyksikkösi on varannut konkreettiseen tulokorttityöskentelyyn?

7. VARHAISKASVATUKSEN TULOKORTIN UUDISTETTU FORMAATTI 22.6.2006 (TARCOITTA MUOTOILU) PALVELEE VARHAISKASVATUKSEN YKSIKÖITÄ PAREMMIN KUIN ENSIMMÄINEN TULOKORTTI

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Kuvaile, miten uudistettu formaatti palvelee paremmin yksikköänne

8. TYÖYHTEISÖSI TULOKORTTITYÖSKENTELY SUUNTAA KUNKIN HENKILÖKOHTAISET TA-
VOITTEET STRATEGIAA TUKEVIKSI

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten kunkin henkilökohtaiset tavoitteet tukevat tulokorttityöskentelyä

Irma Sihvonen

9. TYÖYHTEISÖSI "Osaaminen ja kehittäminen" – näkökulma TULOSKORTISSA SUUNTAA JOKAISEN TYÖNTEKIJÄN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN VARHAISKASVATUKSEN TAVOITTEITA TUKEVAKSI

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Kuvaile, miten jokaisen työntekijän osaaminen ja kehittäminen tukee tulokorttityötä työyhteisössäsi.

10. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEIDEN, TOIMENPITEIDEN JA MITTAREIDEN VUOSILLE 2004-2006 VALITTU TULOSKORTTI LUO JA LAAJENTAA STRATEGISTA TIE-TOISUUTTASI

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten varhaiskasvatuksen tulokortti luo ja laajentaa strategista tietoisuuttasi?

11. VARHAISKASVATUKSEN JOHTO ON KÄYTTÄNYT KAIKKIA MAHDOLLISIA TIEDOTTAMISKANAVIA AJANKOHTAISEN TULOSKORTIN VAIHEISTA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Millaisia tiedottamiskanavia varhaiskasvatuksen johto on mielestäsi käyttänyt?

Vastuualueella on järjestetty riittävästi yhteistoimintatilaisuuksia varhaiskasvatuksen henkilöstölle?

12. VARHAISKASVATUKSEN STRATEGIATYÖHÖN LIITTYVÄ VARHAISKASVATUSSUUNNITELMA VALMISTUU AIKATAULUN MUKAISESTI TYÖYHTEISÖSSÄSI

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Kuvaa, miten varhaiskasvatussuunnitelman valmistuminen liittyy tulokorttityöhön työyhteisössäsi.

13. VARHAISKASVATUKSEN TOIMIPISTETASON JOHTAMISSELVITYSTYÖN PERUSTEET (28.3.2006) OVAT MIELESTÄSI OSA VARHAISKASVATUKSEN VASTUUALUEEN KEHITTÄMISTÄ

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Kuvaile yksikötason muutossuuntien vaikutuksia johtamisrakenteeseen

14. TYÖYHTEISÖSI HENKILÖKUNTA ON TIETOINEN JOHTAMISSELVITYSTYÖN VAIHEISTA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Mikä on mielestäsi oleellisin vaihe johtamisselvitystyössä?

15. YKSIKKÖTASON JOHTAMISSELVITYSTYÖSKENTELY VAIKUTTA A YKSIKKÖNNE ARJEN TOIMINTAAN

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten Johtamisselvitystyöskentely vaikuttaa mielestäsi yksikössänne?

16. JATKUVASSA MUUTOKSESSA OLEVA VARHAISKASVATUKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ EDELLYTTÄÄ ESIMIEHELTÄ HYVÄÄ TILANTEIDEN JOHTAMISEN HALLINTAA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Millaista hyvää tilanteiden johtamisen hallintaa mielestäsi esimieheltä edellytetään

Miten mielestäsi tilanteiden muutokset ja työhyvinvointitulokset otetaan työyksikössäsi huomioon

17. JOKAISELLE TYÖYHTEISÖSI TYÖNTEKIJÄLLE SYNTYY TIEDON PERUSTELUIDEN JA KYSYMYKSIIN VASTAAMISEN KAUTTA YMMÄRRYS ASIOISTA JA NIIDEN LINKITTÄMISESTÄ VARHAISKASVATUKSEN KOKONAISUUTEEN

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Kuvaile, miten työyhteisösi työntekijöille syntyy ymmärrys yhteisistä asioista

Millä tavalla työntekijät saavat perusteluja ja vastauksia organisaation muutosprosesseihin?

18. TYÖYHTEISÖSI KULJETTAA VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTTIA "TARINAN" TAVOIN ETEENPÄIN

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Onko työyhteisösi tiimipalaverien, henkilöstökokousten, kehittämispäivien, työiltojen ja/tai kehityskeskustelujen sisältönä varhaiskasvatuksen tuloskortti?

Millaista koulutusta/tiedottamista mielestäsi tarvitaan vielä tuloskorttityöskentelyä varten?

19. TOIMINTAKULTTUURI TYÖYHTEISÖSSÄSI ON TRADITION JA MUUTOKSEN VÄLISSÄ

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Kuvaile työyhteisösi toimintakulttuuria.

20. TULOSKORTTITYÖSKENTELYN ONNISTUMINEN TYÖYHTEISÖSSÄSI RIIPPUU SINUSTA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Kuka mielestäsi johtaa työyhteisösi onnistumaan?

Mikä on mielestäsi onnistumisen kriteeri/avain keväällä 2006?

21. LAPSET JA LASTEN VANHEMMAT OVAT MUKANA TULOSKORTTITYÖSKENTELYSSÄ

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten lapset ja lasten vanhemmat on otettu mukaan tulostyöskentelyyn?

22. Arvioidessasi omaa tämänhetkistä suhtautumistasi varhaiskasvatuksen tulostyöskentelyn tavoitteisiin, millä seuraavista kuvaisit sitä: merkitse X-kirjain valitsemaasi vaihtoehtoon

() olen sitoutunut tulostyöhön

Perustelut miksi: _____

() ajankohtaa voisi vielä tarkistaa

Perustelut miksi: _____

() vähän arveluttaa, onko hyötyä varhaiskasvatuksen ja johtamisen kehittämiselle

Perustelut miksi: _____

() on liian hidas prosessi

Perustelut miksi: _____

() onko lisäarvoa perustehtävän suuntaiselle toiminnalle

Perustelut miksi: _____

KIITOS VASTAUKSISTASI!

PALAUTUS sähköisesti viimeistään 31.5.2006

Viimeinen kysely lähetetään joulukuussa 2006!

Hyvä vastaaja

Oheisilla kysymyksillä tutkin henkilökohtaisia kokemuksiasi varhaiskasvatuksen strategiasta ja varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteista, toimenpiteistä ja mittareista vuosina 2004 – 2006. Vastaa kysymyksiin oman työsi ja kokemustesi näkökulmista. Kysymyksiin vastataan sähköisesti. Aseta X-merkki mielestäsi sopivimman numerovaihtoehdon päälle kuvaamaan kokemustasi (poista numero ensin). Vastaa avokysymyksiin omien kokemustesi perusteella.

Vastausvaihtoehdot:

1 = ei lainkaan 2 = vain vähän 3 = melko hyvin 4 = hyvin 5 = erittäin hyvin

1. TOTEUTAT PERUSTEHTÄVÄSSÄSI KÄYTÄNTÖÖN OMAN TYÖYHTEISÖSI TULOKORTIN TOIMINNALLISIA TAVOITTEITA, TOIMENPITEITÄ JA TOIMINTALINJOJA VARHAISKASVATUKSEN TULOKORTIN STRATEGISTEN TAVOITTEIDEN MUKAISESTI VUOSILLE 2004-2006

toiminnallisia tavoitteita, toimenpiteitä ja toimintalinjoja

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

ja arviointikriteereitä vuodelle 2006

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Kuvaile, miten toteutat käytäntöön oman työyhteisösi tulokortin toiminnallisia tavoitteita, toimenpiteitä ja toimintalinjoja varhaiskasvatuksen tulokortin strategisten tavoitteiden vuodelle 2006 mukaisesti

Millaiset arviointikriteerit olette sopineet työyhteisösi toiminnallisille tavoitteille, toimenpiteille ja toimintalinjoille vuodelle 2006?

2. TYÖYHTEISÖSI TULOKORTTI ON PERUSTEHTÄVÄÄSI HYÖDYLLISESTI PALVELEVA KÄYTÄNNÖN VARHAISKASVATUKSEN TYÖVÄLINE

Oman työyhteisösi strateginen tulokortti vuosille 2004, 2005 ja 2006 ovat olleet mielestäni perustehtävääni hyödyllisesti palveleva käytännön varhaiskasvatuksen toiminnan väline,

toiminnalliset tavoitteet, toimenpiteet ja toimintalinjat

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

ja arviointikriteerit vuosille 2004-2006

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Kuvaile, miten oman työyhteisösi tulokortti vuosille 2004-2006 on mielestäsi ollut perustehtävääsi palveleva käytännön varhaiskasvatuksen toiminnan väline

Mikä on oma roolisi tulokorttityöskentelyn toteuttamisessa arjen työssäsi?

Irma Sihvonen

3. "Menestys toteutuu viime kädessä ihmisvoimin." TYÖYHTEISÖLLÄSI ON OLEELLINEN MERKITYS JA ROOLI VARHAISKASVATUKSEN STRATEGIAN TOTEUTTAMISESSA VUODELLE 2006

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten työyksikkösi merkitys ja rooli näkyy varhaiskasvatuksen strategian toteuttamisessa vuodelle 2006?

Onko varhaiskasvatuksen strateginen tulokortti työvälineenä oikeasti jalkautunut palvelemaan arjen toimintaanne asiakkaan tulkitseman perustehtävän näkökulmasta?

4. TULOSKORTTI ON TOIMIVA TYÖVÄLINE VARHAISKASVATUKSEN TAVOITTEELLISESSA TYÖSKENTELYSSÄ

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Kuvaile, mitä hyötyä yhteiseksi toimintavälineeksi valitulla tulokortilla on varhaiskasvatukselle

5. "KIIRE SAA KESKITTYMÄÄN VAIN KIIREEN HALLINNOINTIIN"

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten vaikutatte kiireen hallintaan?

6. HENKILÖSTÖSTRATEGIA VUOSILLE 2006-2008 TÄHTÄÄ SIIHEN, ETTÄ OSAAVAT JA HYVIN-VOIVAT IHMISET TUOTTAVAT LAADUKKAITA PALVELUJA KAUPUNGIN ASUKKAILLE

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten henkilöstöstrategia vuosille 2006-2008 tukee varhaiskasvatuksen strategiaa?

7. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN UUDISTETTU FORMAATTI (22.2.2006, tarkoittaa muotoilu) PALVELEE VARHAISKASVATUKSEN TYÖYKSIKÖITÄ PAREMMIN KUIN ENSIMMÄISEN TULOSKORTTI

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten tulokortin formaattia voitaisiin jatkossa uudistaa palvelemaan paremmin työyhteisöäsi?

8. HYVÄ HENKILÖSTÖSTRATEGIA ANTAA PUITTEET JA TUKEE ONNISTUMISEN ORGANISOIMISTA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten johtaminen on onnistumisen organisointia työyhteisössäsi?

9. JOHTAJA ON TYÖYHTEISÖN SUUNNANNÄYTTÄJÄ, JOKA LUO SELLAISEN ILMAPIIRIN, JOSSA HENKILÖSTÖ OTTAA ASETETUT TAVOITTEET OMIKSEEN JA PARANTAA TYÖYKSIKÖN SISÄISTÄ VUOROVAIKUTUSTA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten mielestäsi johtaja luo tavoitteellisesti myönteisen ilmapiirin ja parantaa työyksikkönne sisäistä vuorovaikutusta?

10. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTTI MAHDOLLISTAA JATKUVAN PROSESSIEN KEHITTÄMISEN: PALVELUTASON JA LAADUN PARANTAMINEN, TOIMINNAN TEHOSTUMINEN JA KUSTANNUSTEHOKKUUDEN AIKAANSAAMINEN

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten strateginen tulokortti mahdollistaa jatkuvan prosessien kehittämisen?

Palvelutason kehittämisen?

Laadun parantaminen?

Toiminnan tehostaminen?

Kustannustehokkuuden aikaansaaminen?

11. VARHAISKASVATUKSEN JOHTO ON JÄRJESTÄNYT TIEDOTUSTILAISUUKSIA JA KÄYTTÄNYT TIEDOTTAMISKANAVIA VARHAISKASVATUSTA KOSKEVIEN AJANKOHTAISTEN ASIOIDEN TIEDOTTAMISESSA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten olet saanut tietoa varhaiskasvatusta koskevista ajankohtaisista asioista?

Vastuualue on huolehtinut riittävästä yhteistoiminnallisten foorumien järjestämisestä varhaiskasvatuksen henkilöstölle?

12. VARHAISKASVATUSSUUNNITELMA VALMISTUU AIKATAULUN MUKAISESTI TYÖYKSIKÖSSÄNI

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten varhaiskasvatussuunnitelma liittyy strategiatyöhönne työyksikössäsi?

13. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTTITYÖHÖN LIITTYVÄSSÄ TOIMIPISTETASON JOHTAMISSELVITYSPROSESSISSA ON OLLUT KYSE OSALLISTAVASTA TYÖELÄMÄN UUDISTAMISESTA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

14. JOKAINEN TYÖNTEKIJÄ TIETÄÄ JOHTAMISSELVITYSTYÖPROSESSIN SEURAUKSET TYÖYHTEISÖSSÄÄN

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Mikä on mielestäsi oleellisin seuraus työntekijälle johtamisselvitystyöprosessissa?

Miten uusi johtamisrakenne tulee vaikuttamaan mielestäsi arjen toimintaan työyhteisössäsi?

15. "TAVALLISIN ONGELMA, JOSTA ORGANISAATIOT NYKYÄÄN KÄRSIVÄT, ON ROHKEUDEN PUUTE – KAIKILLA ORGANISAATION TASOILLA. KUVITELLAAN, ETTÄ ASIA JÄRJESTYY "JOTENKIN". NIIN EI OLE KOSKAAN KÄYNYT." (Tom Peters)

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Onko työyhteisölläsi rohkeus olla muutoksessa mukana?

16. JATKUVASSA MUUTOKSESSA OLEVA VARHAISKASVATUKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ EDELLYTTÄÄ MIELESTÄSI ESIMIEHELTÄ HYVÄÄ TILANTEIDEN JOHTAMISEN HALLINTAA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten tilanteiden johtamisen hallinta on mielestäsi toteutunut johtamistyössä?

Miten jatkuvat tilanteiden muutokset toimintaympäristön arjessa ja työhyvinvointi otetaan työyhteisössäsi huomioon?

17. YKSIKÖSSÄSI ILMAN YKSILÖIDEN MUUTOSTA EI TAPAHDU YHTEISÖLLISTÄ MUUTOSTA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Onko muutos totta vasta, kun ihmiset ovat muuttuneet asenteissaan, ajattelussaan ja konkreettisesti toiminnassaan?

Kuvaile, miten yksilön muutos vaikuttaa yhteisölliseen muutokseen työyhteisössäsi

18. TYÖYHTEISÖSI TOIMINTAKULTTUURIN MUUTTAMINEN ON VAATIVAA JA HIDASTA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Onko työyhteisösi tiimipalaverien/henkilöstökokousten/kehittämispäivien/työiltojen tai kehityskeskustelujen tavoitteena ollut vuosien 2004-2006 toimintakulttuurin muuttaminen strategisten tavoitteiden suuntaan?

Mitä työntekijä tarvitsee mielestäsi strategiatyöskentelyään varten?

19. "MEILLE SUOMALAISILLE TYÖYHTEISÖ ON TÄRKEÄ OSA ELÄMÄÄ"

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Mitä työyhteisö merkitsee sinulle?

20. VARHAISKASVATUKSEN TULOSKORTIN TAVOITTEIDEN ONNISTUMINEN EDELLYTTÄÄ SINULTA SITOUTUMISTA TYÖYHTEISÖSI VARHAISKASVATUSTOIMINTAAN

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Mitä sitoutuminen mielestäsi tarkoittaa?

Mihin olet sitoutunut syksyllä 2006?

21. LASTEN JA LASTEN VANHEMPIEN JA VARHAISKASVATUKSEN KÄSITYSTEN JA TOIMINNAN YHTEYS TOTEUTUU ARJESSA

1	2	3	4	5
ei lainkaan	vain vähän	melko hyvin	hyvin	erittäin hyvin

Miten mielestäsi varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteissa toteutuu lasten ja vanhempien ja varhaiskasvatuksen yhteistoiminta?

22. Arvioidessasi omaa tämänhetkistä suhtautumistasi varhaiskasvatuksen tulokortin tavoitteisiin, millä seuraavista kuvaisit sitä: merkitse X-kirjain valitsemaasi vaihtoehtoon

() olen sitoutunut tulokorttityöhön

Perustelut miksi: _____

() ajankohta tukee tulokorttityötäni

Perustelut miksi: _____

() konkreettista hyötyä muutosjohtamiselle

Perustelut miksi: _____

() prosessi on riittävästi varhaiskasvatustyötä tukeva

Perustelut miksi: _____

() antaa lisäarvoa perustehtävän suuntaiselle toiminnalle

Perustelut miksi: _____

Haluan kiittää teitä osallistumisestanne tutkimukseni mahdollistamiseen!

Toivotan teille Oikein Hyvää Joulunajan odotusta ja varhaiskasvatusvuotta 2007!

Irma Sihvonen

PALAUTUS sähköisesti viimeistään 8.1.2007

Teemahaastattelurunko 2011

Varhaiskasvatushenkilöstön kokemuksia varhaiskasvatuksen tulokortista perustehtävää tukevana välineenä täydentävä haastattelu

Varhaiskasvatuksen tulokortti perustehtävää tukevana välineenä on ollut käytössä syksystä 2004. Viimeisen kyselyvaiheen avoimiin kysymyksiin vastasit joulukuussa 2006. Pyydän sinua miettimään kokemuksiasi oman työtehtäväsi ja toimintakontekstisi näkökulmasta. Varsinainen haastattelu toteutetaan henkilökohtaisena haastatteluna tai puhelinhaastatteluna, jonka jälkeen vastauksia voi vielä täydentää. Vastaukset ovat luottamuksellisia.

Tarkentavat haastattelukysymykset:

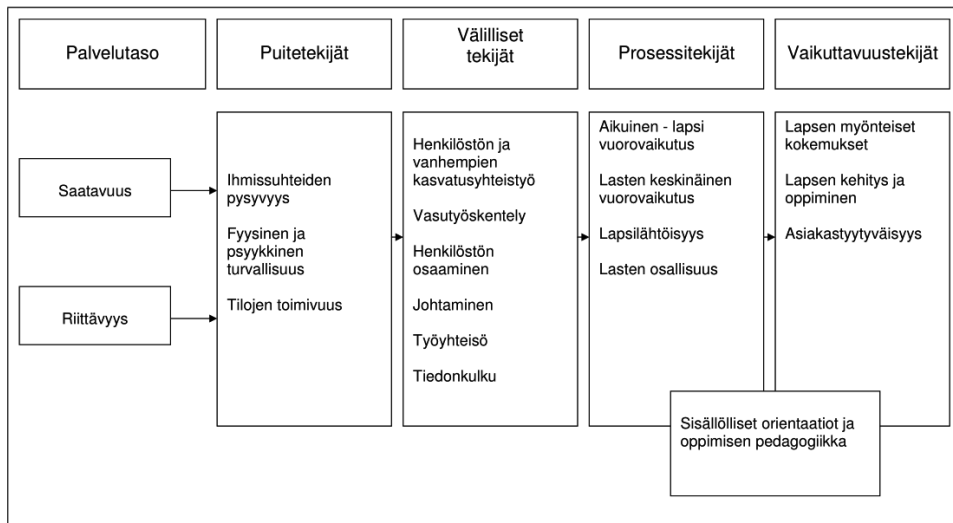
- Miten työtehtäväsi näkyy varhaiskasvatuksen tulokortin toteuttajana ja toimijana tällä hetkellä?
- Mikä/mitkä varhaiskasvatuksen tulokortin näkökulmat vaikuttavat eniten tai vähiten omaan työhösi?
- Miten tulokortti tukee varhaiskasvatuksen perustehtävän toteuttamista?
- Miten varhaiskasvatuksen tulokorttia käytetään talouden johtamisessa?
- Miten varhaiskasvatuksen perustehtävä ilmenee kokemuksesi mukaan?
- Miten sinua on tuettu ja osallistettu varhaiskasvatuksen tulokortin käytössä?
- Millä tavalla varhaiskasvatuksen muutosjohtamista voidaan luonnehtia vuorovaikutukselliseksi prosessiksi?
- Miten saat varhaiskasvatuksen tulokortista tietoa?
- Miten kokemuksesi mukaan varhaiskasvatuksen tulokorttia voidaan ajatella oppimisen välineenä?
- Miten varhaiskasvatuksen tulokortti mahdollistaa muutosjohtamisen ja siihen liittyvän viestinnän?
- Miten varhaiskasvatuksen tulokortin käyttökelpoisuus näkyy varhaiskasvatuksen kustannustietoisuuden johtamisen työvälineenä?
- Tuntuuko tässä vaiheessa, että jotain olisi voinut tehdä toisinkin, liittyen tulokortin käyttöönottoon perustehtävää ja talouden tasapainoa tukevana välineenä?
- Tulokortti muutoksen välineenä – millainen käsitys sinulla on sen tulevaisuudesta perustehtävää ja talouden tasapainoa tukevana välineenä? Mitä jatkossa kannattaisi ottaa huomioon varhaiskasvatuksen eri tasoilla?
- Mitä muuta haluat sanoa kokemustesi pohjalta?

Kiitos haastattelusta!

Liite 4

Ajatuskokonaisuus	Alaluokka	Yläluokka
<p>Päiväkodissa on viiden sivun paksuinen nippu papereita, joissa ko. kokonaisuus on esitelty. Ei muuta tietoa.</p> <p>Aluepäälikkö on pitänyt huolta, että esimiehet pysyvät ajan tasalla ja olemme työstäneet alueen strategian.</p>	<p>tieto, tiedonkulkua, johtaminen, osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä</p>	<p>Tieto varhaiskasvatuksen tuloskortin käyttöönotosta</p>
<p>Monipuolinen palveluverkko alle kouluikäisten lasten varhaiskasvatukseen – toteuttaminen saattaa tuottaa vaikeuksia.</p> <p>Kaikki työtehtäväni ovat johdettavissa strategioista, joten tuntuu mielekkäältä.</p>	<p>tavoitteet, toimenpiteet, mittarit, perustehtävä ja työväline työyhteisössä</p>	<p>Varhaiskasvatustehtävän ja varhaiskasvatuksen tuloskortin välinen yhteys</p>
<p>Täytyisi alkaa nähdä tämä hetki ja nämä mahdollisuudet. Yksikössä näkyy osallistava vasuprosessi. - Vasu on yhtä kuin strategiatyö.</p>	<p>muutosvalmius, muutoksen toimeenpano ja suhtautuminen muutokseen</p>	<p>Tuloskortti muutoksen välineenä</p>
<p>Kun tavoitteet määritellään, tulee myös suunnitella koulutus ja kehittämistoiminta sen mukaan.</p> <p>Se on mielekäs tapa työstää yhteisiä asioita.</p>	<p>osaaminen, kehittäminen ja oppimisen foorumit</p>	<p>Varhaiskasvatuksen tuloskortin ja henkilöstön osaamisen ja kehittämisen välinen yhteys</p>

Liite 5



PALVELUTASO

SAATAVUUS

- tieto erilaisista varhaiskasvatusvaihtoehdoista ja niihin hakemisesta on helposti saatavilla
- varhaiskasvatuspalveluja pystytään tarjoamaan kaikille tarvitsijoille
- varhaiskasvatuspaikat myönnetään tasa-arvoisesti kaikille mahdollisuuksien mukaan toiveet huomioiden
- varhaiskasvatuspaikka pystytään järjestämään halutusta ajankohdasta alkaen
- varhaiskasvatuspaikka pyritään järjestämään huoltajien toivomasta paikasta tai jos tähän ei ole mahdollisuutta niin kulkureittien varrelta

RIITTÄVYYS

- nopea varhaiskasvatuspaikan saaminen, kun siihen on tarve
- tarjolla vaihtoehtoisia varhaiskasvatuspalveluita
- varhaiskasvatusta on tarjolla siellä missä on lapsiakin eli myös syrjäkylillä
- riittävät varahoitojärjestelyt perhepäivähoitoon
- varhaiskasvatuksen järjestämistä ja kehittämistä varten on varattu riittävät määrärahat

PUITETEKIJÄT

RYHMÄN KOOSTUMUS

- ryhmän koostumusta suunniteltaessa huomioidaan lasten ikärakenne, erityistä hoitoa ja kasvatusta tarvitsevien määrä, vuorohoidon tarve sekä fyysiset tilat
- henkilökunnan ja lasten välinen suhdeluku vastaa määräyksiä
- henkilöstörakenteella taataan kasvatuksellinen ja opetuksellinen toiminta kaikenikäisille lapsille

IHMISSUHTEIDEN PYSYVYYS

- lasten siirtymistä ryhmästä toiseen kesken toimintakauden vältetään ja mahdollisesta siirtymisestä neuvotellaan huoltajien kanssa
- ryhmät tekevät yhteistyötä toistensa kanssa, jotta koko henkilökunta tulee lapsille tutuiksi
- ihmissuhteiden pysyvyyttä tuetaan edistämällä henkilökunnan työhyvinvointia

FYYSINEN YMPÄRISTÖ

- fyysinen ympäristö on turvallinen ja terveellinen
- fyysinen ympäristö on toimiva eli mahdollistaa sekä liikuvan että hiljaisen työskentelyn ja siellä on mahdollista toimia sekä yksin että ryhmässä
- fyysinen ympäristö tukee lasten omaehtoista toimintaa ja luovuutta sekä mahdollistaa aktiivisen tutkimisen ja ongelmaratkaisun
- oppimisympäristö tukee lasten välinein ja materiaalein sekä niiden asettelulla lasten kasvua ja oppimista
- tilat ja kalusteet ovat ergonomisesti hyvin suunnitellut sekä lapsille että aikuisille ja niissä on huomioitu myös melun vähentäminen sekä esteettisyys

VÄLILLISESTI OHJAAVAT TEKIJÄT

HENKILÖKUNNAN JA HUOLTAJEN VÄLINEN YHTEISTYÖ

- henkilökunnan ja hoitajien yhteistyö alkaa jo ennen varsinaisen varhaiskasvatuksen alkua, kun perheen kanssa keskustellaan ja sovitaan tutustumisesta tulevaan varhaiskasvatuspaikkaan sekä yhteisistä käytännöistä (palvelusuunnitelma)
- varhaiskasvatuksen aikana kaikille lapsille laaditaan yhdessä hoitajien kanssa lapsen varhaiskasvatussuunnitelma ja esiopetuksessa olevalle lapselle lapsen esiopetussuunnitelma, joiden toteutusta seurataan säännöllisesti
- vuorovaikutus on avointa ja luottamuksellista ja se perustuu kaksisuuntaiseen kommunikointiin
- yhteydenotto kynnys on matala molemmin puolin, jotta kaikista asioista saadaan puhuttua, niin huolista kuin iloistakin
- henkilökunta suhtautuu hoitajiin omien lastensa kasvatuksen asiantuntijoina
- hoitajille tarjotaan mahdollisuus osallistua varhaiskasvatuksen arviointiin ja kehittämiseen

YHTEISTYÖ MUIDEN TAHOJEN KANSSA

- lapsen ja perheen tukena toimii tarvittaessa turvallinen, luotettava ja kiinteä moniammatillinen yhteistyöverkosto, joka lisää yhtenäisyyttä eri palvelujärjestelmien välille
- moniammatillisen yhteistyöverkoston toiminta on suunnitelmallista ja sovitua ja sen toimintaa kehitetään ja arvioidaan

HENKILÖKUNNAN KESKINÄINEN YHTEISTYÖ JA HYVINVOINTI

- henkilökunnan välinen kommunikointi on ammatillista, avointa ja luottamuksellista
- varhaiskasvatusyksikössä on yhdessä sovitut toimintamallit, jotka ovat kaikkien tiedossa
- työyksiköissä järjestetään työpaikkakokouksia säännöllisesti ja koko henkilökunta huolehtii tiedonkulusta
- jokaisella henkilöstöön kuuluvalla on oikeus saada tukea työssä jaksamiseen mm. virkistys, työterveyshuolto

HENKILÖKUNNAN KOULUTUS JA AMMATILLINEN KASVU

- henkilökunta on työhönsä ja ammattitaitonsa kehittämiseen motivoitunut
- henkilökunta suunnittelee, toteuttaa, dokumentoi ja arvioi työtään säännöllisesti eri tavoin yhdessä
- henkilökunnalla on mahdollisuus saada tarvitsemaansa ajanmukaista koulutusta säännöllisesti työnsä ohessa
- jokaisella henkilöstöön kuuluvalla on oikeus ja velvollisuus huolehtia oman ammattitaitonsa ajanmukaisuudesta
- henkilöstöllä on voimassa olevien kelpoisuusehtojen mukainen pätevyys
- jokaisen työntekijän vastualueet on selkeästi määriteltä

JOHTAJUUS

- varhaiskasvatuksessa on selkeä johtamisjärjestelmä sekä yksikkö tasolla, että kunta tasolla

Irma Sihvonen

- varhaiskasvatusta toteutettaessa kiinnitetään huomiota toiminnan vaikuttavuuteen, taloudellisuuteen, tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen kaikilla toiminnan tasoilla
- johtaminen on puolueetonta ja luotettavaa sekä ammatillista
- johtaminen on kommunikointia ja yhteistyötä kaikkien tahojen välillä
- varhaiskasvatustyösköön johtaja huolehtii varhaiskasvatustoiminnan suunnitelmallisuudesta ja toteuttamisesta

PROSESSITEKIJÄT

PERUSHOITO

- perushoitotilanteissa lapsi ja hänen tarpeensa huomioidaan yksilöllisesti ja kokonaisvaltaisesti
- perushoitotilanteissa huomioidaan hoidolliset, kasvatukselliset ja opetukselliset tavoitteet
- aikuiset ovat turvallisia ja luotettavia ja lapsen kohtaaminen on kiireetöntä niin, että aikuinen on tilanteissa oikeasti läsnä
- perushoitotilanteissa ohjataan lasta ja tuetaan omatoimisuuteen

AIKUINEN – LAPSI VUOROVAIKUTUS

- henkilökunnan vuorovaikutus lasten kanssa on avointa, tasa-arvoista, myönteistä, luotettavaa, hyväksyvää ja lapsen tarpeista lähtevää
- aikuiset ovat läsnä lapselle ja heillä on herkyys ymmärtää lapsen tunteita ja tarpeita ja kyky vastata niihin
- aikuiset auttavat lapsia ymmärtämään ja käsittelemään tunteitaan, mutta eivät mene niihin mukaan
- lapset voivat luontevasti osallistua arjen erilaisiin toimintoihin ja päivittäisiin työtehtäviin yhdessä aikuisten kanssa

LASTEN KESKINÄINEN VUOROVAIKUTUS

- henkilökunta ohjaa ja kannustaa lapsia keskinäiseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen
- henkilökunta suunnittelee ja muokkaa oppimisympäristöä sellaiseksi, että se edistää ja tukee lasten keskinäistä vuorovaikutusta, omaehtoista toimintaa ja leikkiä
- aikuinen on läsnä ja auttaa, jos lapset tarvitsevat ohjausta keskinäisten ristiriitatilanteiden ratkaisuun ja sosiaalisten suhteiden syntymiseen ja kehittymiseen

LAPSILÄHTÖINEN TOIMINTA

- toiminnan suunnittelussa huomioidaan lasten kiinnostuksen kohteet ja vahvuudet
- aikuiset havainnoivat millaisessa toiminnassa ja milloin lapset tarvitsevat tukea ja harjaannusta ja toiminta tarjoaa jokaiselle lapselle motivoivia ja sopivan haasteellisia oppimistilanteita
- lasten aloitteellisuutta ja omaehtoista päätöksentekoa tuetaan
- jokainen lapsi saa onnistumisen kokemuksia ja myönteistä palautetta päivittäin ja häntä ohjataan kestämaan epäonnistumisia

TOIMINNAN SUUNNITTELU JA ARVIOINTI

- toiminta on suunnitelmallista ja suunnitelmat joustavat lasten tarpeiden ja tilanteiden mukaan
- suunnitelmat tehdään sekä ryhmä että yksilökohtaisesti yhteistyössä työyhteisön, huoltajien ja lasten kanssa
- suunnitelmat perustuvat jatkuvaan havainnointiin ja arviointiin sekä toiminnan dokumentointiin
- suunnittelussa huomioidaan lasten ikä ja yksilölliset kehitystarpeet sekä kiinnostuksen kohteet
- lapsille ja huoltajille tarjotaan mahdollisuutta osallistua toiminnan suunnitteluun ja arviointiin

VAIKUTTAVUUSTEKIJÄT

LAPSEN MYÖNTEISET KOKEMUKSET

- myönteiset kokemukset kehittävät lasta ja kannustavat häntä oppimaan

- lapsi kokee olevansa hyväksytty ja hänestä välitetään
- lapsi kokee saavansa aikuisen myönteistä huomiota niin sanallisesti kuin ilmein ja eleinkin
- lapsi kokee voivansa osoittaa tunteitaan ja mielipiteitään
- lapsi kokee toiminnan mielekkäänä ja se vastaa hänen kehitystään
- lapsi kokee kodin ja varhaiskasvatuksen välisen yhteistyön hyvänä ja turvallisuutta lisäävänä

LAPSEN KASVU, KEHITYS JA OPPIMINEN

- toiminnassa huomioidaan lapsen ikätaso ja yksilölliset kehitystarpeet
- varhaiskasvatus on osa elinikäistä oppimista
- lapsen omat kiinnostuksen kohteet huomioidaan toiminnan suunnittelussa
- lapsen kasvu, kehitys ja oppiminen tapahtuu myönteisten kokemusta kautta

HUOLTAJIEN TYYTYVÄISYYS

- varhaiskasvatus vastaa perheen ja lapsen kannalta oleellisiin tarpeisiin
- huoltajien ja henkilökunnan yhteistyön tavoitteiden oltava yhteneväiset eli lapsen parhaaksi toimiminen
- huoltajien ja henkilökunnan välinen vuorovaikutus on avointa ja luottamuksellista ja se perustuu kaksisuuntaiseen kommunikointiin
- huoltajat voivat vaikuttaa varhaiskasvatuksen toteuttamiseen mm. lapsen varhaiskasvatuskeskusteluissa

YHTEISKUNNALLINEN VAIKUTTAUVUUS

- varhaiskasvatus on ennalta ehkäisevää työtä, jossa lasten yksilölliset kehitystarpeet huomioidaan ja lasten kasvua, kehitystä ja oppimista tuetaan monin eri tavoin
- varhaiskasvatuksen perhepoliittinen vaikuttavuus ilmenee perheiden osallistamisena sekä niiden tyytyväisyytenä ja hyvinvoinnin edistymisenä

Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa (Hujala, Parrila, Lindberg, Nivala, Tauriainen & Vartiainen 1999)

